

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
NÍVEL DE MESTRADO**

**EDUARDO MAGALHÃES CALVILHO**

**COEXISTÊNCIA DE ASPECTOS RELACIONAIS E TRANSACIONAIS EM  
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS MARCADAS PELO RÍGIDO  
CONTROLE DE CUSTOS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2012**

EDUARDO MAGALHÃES CALVILHO

COEXISTÊNCIA DE ASPECTOS RELACIONAIS E TRANSACIONAIS EM ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS MARCADAS PELO RÍGIDO  
CONTROLE DE CUSTOS

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção e Sistemas, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção e Sistemas da Universidade do  
Vale dos Sinos - Unisinos

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

SÃO LEOPOLDO

2012

C168c Calvilho, Eduardo Magalhães

Coexistência de aspectos relacionais e transacionais em alianças estratégicas internacionais marcadas pelo rígido controle de custos / Eduardo Magalhães Calvilho. -- 2012.

117 f. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

1. Engenharia de Produção. 2. Aliança estratégica. 3. Consórcio. 4. Cultura organizacional. 5. Governança. I. Título. II. Pereira, Giancarlo Medeiros.

CDU 658.5

Eduardo Magalhães Calvilho

COEXISTÊNCIA DE ASPECTOS RELACIONAIS E TRANSACIONAIS EM ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS MARCADAS PELO RÍGIDO  
CONTROLE DE CUSTOS

Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 24 de maio de 2012

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

---

Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Miriam Borchardt

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira (orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Profa. Dra. Miriam Borchardt.

Coordenadora

À minha amada mãe, Irene Magalhães Calvilho, pelo carinho e apoio de sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira,

Aos superiores hierárquicos: Silvio Zen e Luiz Alfredo Lima Sapucaia.

## RESUMO

Os países em desenvolvimento têm se mostrado como um ótimo investimento para empresas multinacionais que desejam ampliar sua área de atuação. A limitação de certos recursos tecnológicos nesses países somada à dificuldade de penetração de organizações estrangeiras faz com que as Alianças Estratégicas Internacionais (AEI) despontem como boa opção para as empresas de ambas nacionalidades. Segundo o estudo da Booz & Company Consultoria o cenário decorrente da exploração do Pré-sal demandará por tecnologia de ponta e investimentos da ordem de US\$ 500 bilhões no setor de Exploração e Produção (E&P) de Petróleo. Entender então que pontos deveriam ser observados antes de criar e ao conduzir as Alianças Estratégicas (AE) demandadas por esse novo ambiente trará vantagens competitivas e maior probabilidade de sucesso às organizações. A literatura aponta a divergência cultural como um item importante a ser considerado no processo de formação de alianças. Há uma relação direta entre a cultura e as estrutura de governança das organizações, a qual define princípios e comportamentos que nortearão a gestão da aliança. (LANGFIELD-SMITH, 2008). Estudos desenvolvidos por Ness e Haugland (2005), Poppo e Zenger (2002) e Roath *et al.* (2002) apontaram como sendo duas as dimensões de estrutura de governança das organizações: foco no contrato (transacional) e foco no relacionamento. Para investigar como as diferentes culturas organizacionais (relacional e transacional) interagem em AEs ou AEIs foram investigadas seis alianças que foram constituídas para prestação de serviços especializados para uma empresa do governo. O autor identificou que todas as alianças operaram em ambientes predominantemente transacionais. As divergências de culturas entre as empresas nacionais e internacionais não afetou o desempenho das alianças. Entretanto, o desequilíbrio de forças provocado pela empresa do governo resultou na elevação dos custos para alianças no primeiro momento. Para recuperação dos resultados as alianças se valeram de comportamentos oportunistas aproveitando indefinições nos contratos de serviços, aumentando os custos *ex post* para o cliente em um segundo momento. Por fim, a análise dos achados permitiu a identificação de três formas como se estabelece a estrutura de governança das alianças, definido pela cultura, pela situação ou pela estratégia.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas. Cultura. Governança. Custos *Ex Post*. Comportamentos oportunistas.

## ABSTRACT

The developing countries are presenting themselves as a good investment option to international companies which are aiming for expanding their business area. The technological limitation of those countries added to the difficulties that the foreign companies have to access the local market make the International Strategic Alliances (ISA) become as a good option for companies of both nationalities. According to Booz & Company Consulting study, the Pre-salt exploration scenario will demand not only for high technology, but also for financial investments around US\$ 500 billion on the Exploration and Production (E&P) sector. So that, understanding which points should be observed after the Strategic Alliances (SA) creation and when running an alliance will result in competitive advantage and in an additional chance of the organizations success. The literature points out to cultural divergence as an important issue to be considered on the alliances process formation. There is a close relation between the organization culture and its Governance structure and this defines principles and behaviors which guide the alliance management. (LANGFIELD-SMITH, 2008). The studies of Ness and Haugland (2005), Poppo and Zenger (2002) and Roath *et al.* (2002) indicated two governance structure dimensions, contract oriented (transactional) and relations oriented. To investigate how different organizational cultures (contractual or relational) interact in SA or in ISA were researched six alliances. These SA were established to perform specialized services to a governmental company. The author found out that all alliances had run on scenarios predominantly transactional. The cultural divergences between national and international companies didn't seem to affect the alliances performance. The unbalance of power situation created by the governmental company resulted in costs raised to the alliances at the first time. To recover the revenue the alliances had to use opportunistic behaviors, by means of taking advantage of lack of details of the service contract, raising the *ex post* costs to the customer afterwards. In the end, the findings analysis led the author to identify three different ways how the alliances' governance structure is established, defined by culture, by the situation or by the strategy.

**Keywords:** Strategic alliances. Culture. Governance. *Ex post* costs. Opportunistic behaviors.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Condução do estudo de caso.....	19
Figura 2 - Modelo de Relacionamentos.....	23
Figura 3 - Tipologia das Alianças .....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos Relacionamentos .....	24
Quadro 2 - Comparação características e trade-offs entre acordos com foco transacional e relacionais ficam sob várias dimensões.....	25
Quadro 3 - Tipos de Oportunismo e Seus Possíveis Resultados.....	27
Quadro 4 - Importância Relativa dos Objetivos Estratégicos nas Alianças .....	31
Quadro 5 - Comparativo entre os paradigmas relacional e transacional .....	40
Quadro 6 - Síntese das referências consultadas.....	41
Quadro 7 - Síntese das empresas investigadas com o valor correspondente ao contrato.....	43
Quadro 8 - Empresas e participação nas alianças investigadas .....	47
Quadro 9 - Questões investigadas .....	49
Quadro 10 - Alianças investigadas .....	50
Quadro 11 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (análise documental), do Caso Piloto (Aliança “GC”) .....	56
Quadro 12 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (entrevistas), Caso Piloto (Aliança “GC”).....	56
Quadro 13 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças do Caso Piloto (Aliança “GC”) .....	57
Quadro 14 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças do Caso Piloto (Aliança “GC”) .....	57
Quadro 15 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “CP”) .....	61
Quadro 16 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança “CP”) .....	62
Quadro 17 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança “CP”) .....	62
Quadro 18 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “CQ”).....	66
Quadro 19 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança “CQ”).....	67
Quadro 20 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança “CQ”).....	67

Quadro 21 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “TOS”).....	72
Quadro 22 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança das Alianças (Aliança “TOS”).....	73
Quadro 23 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança “TOS”).....	73
Quadro 24 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “TOS”).....	79
Quadro 25 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança “TOS”).....	80
Quadro 26 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura das Alianças (Aliança “TOS”).....	80
Quadro 27 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “KE”).....	85
Quadro 28 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança ‘KE’).....	86
Quadro 29 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança ‘KE’).....	86
Quadro 30 - Análise cruzada dos casos referente ao constructo Aliança Estratégica .....	87
Quadro 31 - Análise cruzada dos casos referente ao constructo Governança nas Alianças.....	89
Quadro 32 - Análise cruzada dos casos referente ao constructo Cultura nas Alianças.....	90
Quadro 33 - Verificação das Alianças Quanto ao Paradigma Transaccional.....	94
Quadro 34 - Posicionamento dos representantes das empresas quanto ao estilo mais indicado de governança.....	102
Quadro 35 - Comparativo com o resumo dos achados.....	104

## LISTA DE SIGLAS

AE	Aliança Estratégica
AEI	Aliança Estratégica Internacional
BAD	Boletim de Avaliação de Desempenho
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro Nacional de Pessoa Física
DFP	Demonstrativos de Formação de Preço
E&P	Exploração e Produção de Petróleo
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
ECT	Economia dos Custos de Transação
EM	Empresa Multinacional
IBGC	Instituto Brasileiro de governança Corporativa
JVI	Joint Venture Internacional
MW	Mega Watt
NA	Não Aplicável
O&M	Operação e Manutenção
O&G	Óleo & Gás
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PPP	Parceria Público Privadas
PPT	Plano Prioritário de Termelétricas
ROI	Retorno de Investimento
R&D	<i>Research &amp; Development</i>
SGC	Sistema Gerencial de Controle
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
TC	Teoria de Contratos
TRM	Teoria Relacional de Marketing
TRT	Teoria Relacional de Troca

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTO DO TRABALHO .....	14
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
<b>1.4.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2 Objetivos Especificos.....</b>	<b>18</b>
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	18
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO .....	18
<b>2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS .....	23
<b>2.1.1 Reputação .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 Risco, Confiança e Controle .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.3 Comportamento Oportunista .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.4 Tipos de Oportunismo .....</b>	<b>27</b>
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	28
2.3 GOVERNANÇA .....	32
<b>2.3.1 Governança Corporativa .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 Governança nas Alianças.....</b>	<b>33</b>
2.4 CULTURA NAS ALIANÇAS .....	36
<b>2.4.1 Contexto Cultural .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.2 Cultura nas Alianças .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.3 Classificação das Empresas quanto ao Paradigma Transacional e Relacional .....</b>	<b>39</b>
2.5 LACUNAS TEÓRICAS .....	40
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>42</b>
3.1 PROJETO DA INVESTIGAÇÃO .....	42
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	43
<b>3.2.1 Estudo Piloto .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2 Critérios para a Pesquisa de Campo.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.3 Alianças Investigadas .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.4 Quadro-Resumo com as Alianças Investigadas .....</b>	<b>46</b>
3.3 COLETA DE DADOS .....	47

3.4 PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO .....	48
3.5 ANÁLISE DE DADOS .....	50
<b>4 ACHADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
4.1 ALIANÇA “GC” - CASO PILOTO .....	51
4.1.1 Aliança Empresarial.....	51
4.1.2 Governança da Aliança .....	53
4.1.3 Cultura da Aliança .....	54
4.1.4 Resumo dos Achados - Aliança “GC” (Estudo Piloto).....	56
4.2 ALIANÇA “CP” .....	58
4.2.1 Alianças Empresariais.....	58
4.2.2 Governança da Aliança .....	59
4.2.3 Cultura da Aliança .....	60
4.2.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “CP” .....	61
4.3 ACHADOS DA ALIANÇA “CQ” .....	62
4.3.1 Alianças Empresariais.....	63
4.3.2 Governança da Aliança .....	64
4.3.3 Cultura nas Alianças .....	65
4.3.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “CQ” .....	66
4.4 ACHADOS DA ALIANÇA “NPU” .....	68
4.4.1 Alianças Empresariais.....	68
4.4.2 Governança da Aliança .....	69
4.4.3 Cultura da Aliança .....	70
4.4.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “NPU” .....	71
4.5 ACHADOS DA ALIANÇA “TOS” .....	74
4.5.1 Alianças Empresariais.....	74
4.5.2 Governança da Aliança .....	75
4.5.3 Cultura da Aliança .....	77
4.5.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “TOS” .....	78
4.6 ACHADOS DA ALIANÇA “KE” .....	81
4.6.1 Alianças Empresariais.....	81
4.6.2 Governança da Aliança .....	83
4.6.3 Cultura da Aliança .....	83
4.6.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “KE”.....	84
4.7 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS .....	87

<b>5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS DE PESQUISA .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1 CONSTRUCTO ALIANÇAS EMPRESARIAIS .....</b>	<b>91</b>
5.2 CONSTRUCTO GOVERNANÇA DAS ALIANÇAS .....	96
5.3 CONSTRUCTO CULTURA NAS ALIANÇAS .....	98
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o contexto no qual se insere a dissertação, as justificativas que motivarão a sua realização, o objetivo proposto, o método adotado e a forma de organização do mesmo.

### 1.1 CONTEXTO DO TRABALHO

Entre os anos de 2001 e 2002 o Brasil foi afetado por uma crise no fornecimento e distribuição de energia elétrica. A matriz energética no Brasil, formada por três fontes de geração: hidráulica, térmica e termo nuclear, é predominantemente hidráulica, na época da crise gerava mais de 90% em média, da energia elétrica consumida no País. (BARDELIN, 2005). Atrasos nas obras de geração e transmissão de energia elétrica de 1998 a 2001 representaram uma redução na oferta de energia equivalente a 15% da capacidade de armazenamento dos reservatórios das regiões sudeste, centro oeste e nordeste juntas. (ANA, 2001 *apud* BARDELIN, 2005). Tolmasquim (2000) relatou em seu estudo que entre 1990 e 2000 o consumo de energia no país cresceu 49%, ao passo que a capacidade instalada de geração da mesma foi expandida em apenas 35%. Para amenizar o problema o governo buscou elevar a participação da energia térmica do parque energético do país, lançando o Plano Prioritário de Termelétricas (PPT). Esse plano consistia na concessão de benefícios estatais para a construção de 49 termelétricas, das quais 29 tiveram a participação da PETROBRAS. Esses benefícios incluíam um mix entre o preço do gás natural nacional e o importado, subsídios do BNDES para compra de equipamentos e garantia de compra de toda a energia produzida. Todavia, as medidas de incentivo foram tardias e não impediram a crise do setor. (BARDELIN, 2005).

Segundo o estudo de Ramos e Pigorini (2009) com a descoberta do Pré-Sal surge um novo cenário de demanda por tecnologia e investimentos de cerca de US\$ 500 bilhões no setor de Exploração e Produção de Petróleo (E&P). O estudo revela que serão necessários recursos públicos e privados além de soluções voltadas à otimização tecnológica e a redução substancial de custos como o que ocorre no Mar do Norte através de alianças estratégicas entre operadores, governos e fornecedores. (RAMOS; PIGORINI, 2009).

Deficiências de diversas ordens que impedem que empresas brasileiras possam explorar essas oportunidades sem a colaboração de parceiros internacionais. Esses parceiros, por sua vez, precisam das empresas nacionais para obter acesso ao mercado local, aos seus



canais de distribuição, mão de obra, conhecimento sobre a legislação do país e trânsito facilitado junto às organizações do governo. (MESCHI; RICCIO, 2008).

Objetivando conciliar os interesses entre empresas estrangeiras e nacionais foram criadas as alianças estratégicas entre organizações de países emergentes e de países desenvolvidos. (GUPTA *et al.*, 2011). Das e Teng (2003) definem Aliança Estratégica (AE) como sendo um acordo cooperativo entre empresas que buscam objetivos estratégicos comuns. Alguns tipos de AE são apresentadas a seguir: consórcio horizontais (*joint ventures*), produção conjunta (*joint production*), união para pesquisa e desenvolvimento (*joint R&D*), pesquisa e desenvolvimento contratado (*contracted R&D*), união para apresentação de propostas (*joint bidding*), co-marketing, venda conjunta (*product bundling*), licença de produção (*licensing*), acordos de uso de serviços comuns (*code-sharing*), etc. (DAS; TENG, 2003).

Essas alianças, segundo Stremersch *et al.* (2001), permitem que as empresas aumentem a sua oferta de produtos/serviços através de contratos completos de serviços (*full-service*). Os contratos do tipo *full-service* são definidos como sendo um amplo pacote de produtos/serviços que atendem por completo as necessidades de um cliente com respeito a um determinado evento ou problema. Serviços de engenharia mais complexos, como os de contrato por capacidade no setor aeroespacial ou no gerenciamento de grandes construções, são exemplos de alianças estratégicas de longa duração. Tais parcerias exigem maior gerenciamento e controle de riscos por períodos mais longos, bem como um melhor entendimento das suas implicações nos custos e nas margens de lucro. (NEELY, 2008).

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo Hofstede (2001, p. 445), “nas últimas décadas do século XX as organizações se expandiram através do aumento dos seus investimentos fora do país de origem. Essa medida resultou em no acréscimo de interações culturais, envolvendo não somente culturas nacionais como organizacionais .”

Pothukuchi *et al.* (2002) consideram que as diferenças culturais podem se converter em barreiras que possam comprometer o sucesso da aliança, especialmente nos casos em que se demanda uma grande interação entre as partes. Ao examinar como a distância cultural afeta o desempenho das Joint Ventures Internacionais (JVI - criação de um novo negócio que une recursos de duas ou mais unidades das empresas de origem), Pothukuchi *et al.* (2002)

identificaram que é possível moldar práticas organizacionais que sejam aceitas por ambas as empresas de forma a transpor tais diferenças.

Para Eiriz (2001), as alianças estabelecidas entre empresas privadas com empresas do setor público podem apresentar maior complexidade do que nos acordos em que as empresas possuem uma estrutura de propriedade semelhante. Para o autor a intensidade das AE está associada ao porte das organizações, sua importância varia conforme o setor onde aliança atua e em função do sócio participante e a sua importância é dada também.

Butler (2008), ao avaliar problemas no gerenciamento de alianças com empresas européias, relatou que vários estudos consideram que a cultura do país influencia fortemente o estilo de gerenciamento que governará uma aliança empresarial. Outros fatores como competição, limitações políticas e taxas causam a mesma influência na aliança (BUTLER, 2008). Dessa forma, as empresas que por questões estratégicas formarem alianças pela necessidade de desenvolvimento tecnológico, penetração no mercado ou de recursos, precisarão considerar também fatores intangíveis como, por exemplo, a cultura. (IRELAND *et al.*, 2002; TAG; DAS, 2008). A literatura aponta a divergência cultural como um fator negativo para o desempenho das alianças. (BUTLER, 2007; DAS; TENG, 2002; IRELAND *et al.*, 2002; LANGFIELD-SMITH, 2008; LEE; CAVUSGIL, 2006; MESCHI; RICCIO, 2007; NIELSEN, 2007; PARKHE, 2003; POTHUKUCHI *et al.*, 2002; ULIJN *et al.*, 2010; WALKER; JOHANNES, 2001).

A pesquisa realizada por Meschi e Riccio (2008) em 234 *joint ventures* internacionais (JVI), formadas com empresas brasileiras entre 1973 e 2004, apontou que a grande diferença nacional cultural entre os sócios locais e estrangeiros aumentou a instabilidade dessas alianças. Ao passo que essas mesmas JVI não se demonstraram ameaçadas, mesmo durante os cenários de incertezas políticas e econômicas sofridas pelo país no período.

Com o objetivo de reduzir a distância cultural (cultura nacional), as empresas de países desenvolvidos preferem formar alianças através de JVI com empresas de países emergentes. As empresas estrangeiras entram com o investimento, a marca e a tecnologia de produção, enquanto que os sócios locais proporcionam o acesso ao mercado consumidor local, canais de distribuição, conhecimento da legislação do país, facilidade de acesso às entidades públicas. (MESCHI; RICCIO, 2008).

Nesse sentido, no cenário atual de aumento demanda no Brasil por tecnologia e investimentos que está se desenhando com a descoberta do Pré-Sal, as empresas brasileiras que atuam direta ou indiretamente no setor de Óleo & Gás (O&G) precisarão identificar parceiros internacionais com os quais possam compor alianças estratégicas destinadas a

explorar as oportunidades apresentadas pelo mercado. Exemplos internacionais indicam relatam a formação de alianças estratégicas entre operadores, governos e fornecedores com o objetivo de combinar recursos (equipamentos, instalações, pessoas ou recursos financeiros). (RAMOS; PIGORINI, 2009). Todavia, as parcerias firmadas entre o governo e a iniciativa privada são essencialmente regidas pelo quesito “preço”. (PALMER, 2007). Assim, na constituição de alianças com empresas do governo, ou entre empresas privadas que tenham o governo como cliente final, as organizações precisarão analisar com mais cautela quais elementos influenciarão a fase operacional dessas AE.

A busca por unidades de análise que permitissem a investigação desses elementos mostrou um novo elemento igualmente não abordado na literatura, a saber: alianças que operam sob um rígido controle de custos. A consideração simultânea dos elementos descritos foi o pano de fundo para a definição da pesquisa que norteará o estudo da dissertação: *Como se dá a operação de alianças empresariais que demandam um rígido controle de custos em contextos marcados pela diversidade de culturas e de estruturas de governança?*

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em nível empresarial, a exploração das jazidas de petróleo na camada do Pré-Sal da costa Brasileira requer que sejam engendradas soluções voltadas à otimização tecnológica e a redução substancial de custos. Esse exemplo pôde ser visto na exploração do Mar do Norte onde as alianças estratégicas entre operadores, governos e fornecedores se mostraram uma ótima alternativa. Todavia, poucos são os exemplos de soluções que como as requeridas que efetivamente atendam às demandas dos diferentes atores envolvidos no contexto nacional. (RAMOS; PIGORINI, 2009). Em nível acadêmico, a literatura carece de um maior entendimento acerca das AE formadas entre empresas de países emergentes e os desenvolvidos, especialmente no tocante àquelas focadas no fornecimento de produtos e serviços. (GUPTA *et al.*, 2011). A conjugação dos elementos listados desvela a existência de uma lacuna empresarial e acadêmica. Nesse contexto, o presente trabalho se propõe a analisar uma parcela da lacuna descrita.

## 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre a operação de alianças empresariais em cenários que demandam um rígido controle de custos.

### 1.4.2 Objetivos Especificos

a) Analisar como os aspectos culturais influenciam a governança organizacional e o sucesso do negócio em alianças estratégicas internacionais.

b) Identificar a adequação das diferentes abordagens de relacionamento empresarial ao contexto das grandes obras públicas regidas por contratos firmados por alianças compostos por diferentes empresas prestadoras de serviço.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A dissertação se limitará a analisar Alianças formadas entre empresas nacionais e internacionais para atingir objetivos financeiros e/ou estratégicos, constituídas para fornecer serviços de alta tecnologia e dentro do território brasileiro e para empresas do governo.

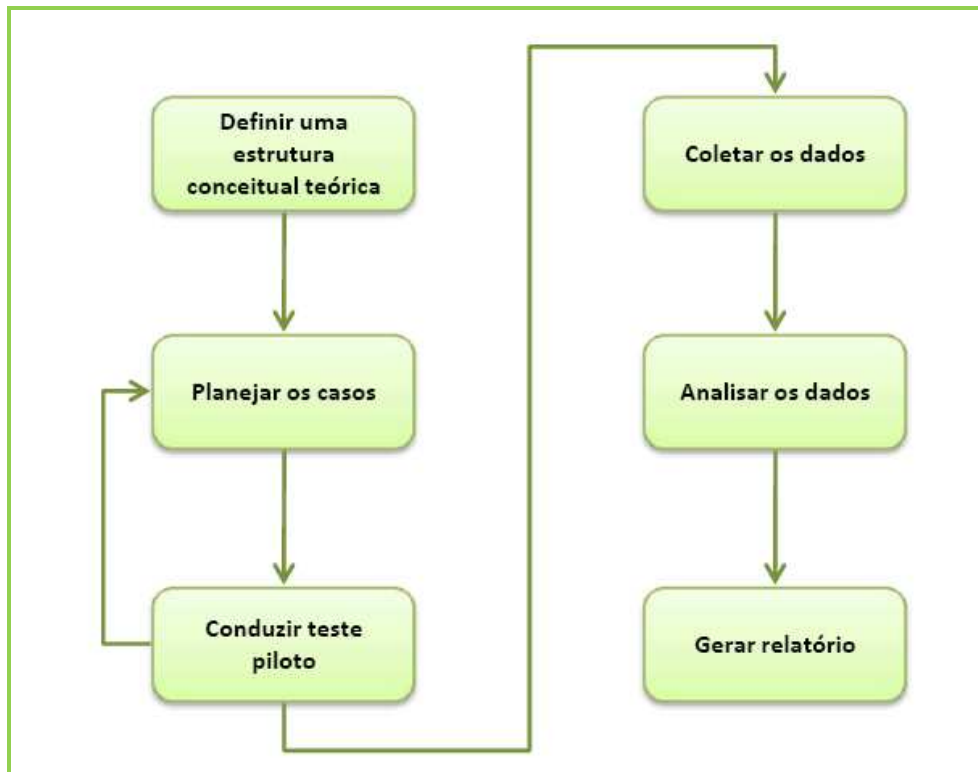
## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Para a dissertação foram adotadas as seis etapas, figura XX a seguir, na condução do estudo de caso propostas por Miguel *et al.* (2010), a saber: Definição da estrutura conceitual teórica; Planejamento dos casos; Condução de um teste piloto para avaliar as premissas consideradas pelo autor; Coleta dos dados; Apresentar resultados com base nas entrevistas de campo e demais fontes de dados; Refinar a questão de pesquisa e o protocolo de investigação com base nos achados da etapa anterior; Realizar o estudo de campo com base no novo protocolo de investigação; Apresentar resultados com base nas entrevistas de campo e demais fontes de dados; e Analisar os achados, discutindo suas implicações em nível teórico e propor novos estudos destinados a avançar o conhecimento no tema sob investigação.

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos

físicos. (YIN, 2001). As fontes que foram adotadas neste trabalho de dissertação foram: Documentos; Registros em arquivos; Entrevistas; e Observações do participante.

Figura 1 - Condução do estudo de caso



Fonte: Adaptada de Miguel *et al.* (2010).

### 1.6.1 Detalhamento das etapas sugeridas por Miguel *et al.* (2010)

- i. **Definição da estrutura conceitual teórica** - Esta etapa do trabalho se resume na busca de fundamentação na literatura sobre o assunto que será analisado nos estudos de caso. Essa pesquisa permitirá a elaboração de construtos, formulações de questões das entrevistas e criação das proposições e hipóteses de estudo. Essa etapa auxiliará ainda no direcionamento da pesquisa no campo.
- ii. **Planejamento dos casos** - O primeiro caso dessa etapa, o estudo piloto, foi selecionado por conveniência para testar o método. Após o teste foi definido o que seriam estudados casos múltiplos para a continuação da pesquisa de campo que se dará em mais quatro empresas.
- iii. **Condução de um teste piloto** - O estudo piloto foi conduzido em contrato de O&M, definido anteriormente no item 3.3. Esse estudo teve como objetivo verificar se os construtos e questões formuladas estavam adequados à investigação do problema de pesquisa.

- iv. **Coleta dos dados** - A coleta de dados é outro passo bastante relevante nos estudo de caso. Antes de se iniciar a coleta de dados será verificada a questão de utilização dos mesmos. No estudo de caso utilizado como piloto, o autor era membro da aliança avaliada, tal fato pode ter gerado um viés durante a coleta de dados dessa pesquisa. Nos demais estudos de caso o pesquisador será garantidamente externo ao contexto da pesquisa, ou seja, alheio ao ambiente de forma a não induzir os entrevistados durante a coleta de dados.
- v. **Análise dos dados** – As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. (YIN, 2001). As fontes escolhidas para esse trabalho foram: Documentos; Registros em arquivos; Observação participante; e Entrevistas.

Para aumentar seus conhecimentos sobre o tema a fim de fazer uma pesquisa consistente, além da pesquisa bibliográfica, o autor desta dissertação realizou um estudo piloto em uma AEI formada por duas empresas, uma nacional e a outra alemã. Das quais, uma era orientada pelo relacionamento e outra orientada por contratos.

O texto desta dissertação organizado em seis capítulos, divididos de acordo com as fases do método de pesquisa.

No Capítulo 1 apresenta a introdução ao trabalho. É discutido inicialmente, o contexto no qual se insere o trabalho e as justificativas que motivaram o seu desenvolvimento. Em seguida, são definidos o objetivo, hipóteses e as limitações do trabalho, o método e as etapas do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta o referencial bibliográfico sobre os temas: Alianças Estratégicas, Governança nas Alianças e Cultura nas Alianças e identificadas as Lacunas Teóricas sobre esses temas.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia da pesquisa, como será feita a coleta de dados, as questões utilizadas no estudo piloto, como será feita análise dos dados, unidade de pesquisa, o método de trabalho.

No Capítulo 4 são apresentados os achados da pesquisa piloto e demais alianças obtidos com esse estudo

No Capítulo 5 foram analisados os achados a partir da literatura pesquisada.

Por fim, no capítulo 6, é apresentada a conclusão dos estudos.

Neste capítulo foi apresentado o contexto no qual se insere este trabalho, as justificativas que motivaram a sua realização, o objetivo, objetivos específicos, hipóteses, o método adotado e a forma de organização. No capítulo seguinte é apresentada a pesquisa bibliográfica sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

O Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades necessárias para se estabelecer, desenvolver, manter as relações comerciais bem sucedidas. Para ser um competidor efetivo é necessário desenvolver uma rede de cooperação em algum nível, assim como a confiança e o compromisso também aparecem como pré-requisitos para um relacionamento bem sucedido. A teoria do comprometimento-confiança dos autores suporta a idéia de que essas redes de cooperação, tornam os conflitos mais simples e reduzem as incertezas. (MORGAN; HUNT, 1994).

Nos relacionamentos de longa duração com clientes pressupõe-se que o objetivo final do marketing seja estender o máximo a relação com esse cliente. Ao passo que nas operações de curta duração (definida algumas vezes como marketing transacional) o lucro na maioria das vezes vem em primeiro lugar. Dessa forma, a abordagem do marketing pode ser diferente no momento de se estabelecer, manter ou incrementar o relacionamento com o cliente. Sob a ótica do fornecedor, “1) Estabelecer um relacionamento significa fazer promessas para o cliente, 2) manter o relacionamento se baseia em atender essas promessas e, por fim, 3) incrementar o relacionamento significa que como pré-requisito um novo conjunto de promessas seja ofertado com o cumprimento das primeiras”. (GRÖROOS, 1990)

Em 1992 Webster Jr. relatou que novas formas de organização, nas quais estão incluídas as alianças estratégicas e as redes, estavam substituindo as formas mais convencionais de transações e a hierarquia tradicional e burocrática das organizações. Para esse autor, sob a ótica do marketing de relacionamento, são sete os tipos de interação entre as organizações.

1. Transação;
2. Transações repetidas;
3. Relacionamento de longo prazo;
4. Parceria entre comprador e vendedor;
5. Aliança estratégica;
6. Organização em rede;
7. Interação vertical.

A função histórica da gestão do marketing, que se baseava no paradigma da maximização da microeconomia, necessita ser re-examinada tanto na sua teoria e prática com base em um novo conceito de marketing dará maior ênfase às parcerias estratégicas e



posicionando a firma entre fornecedores e clientes na cadeia de valor com o objetivo de entregar mais valor para o cliente. Nesse sentido, o relacionamento com o cliente deverá ser visto como um recurso estratégico para o negócio. (WEBSTER Jr., 1992).

## 2.1 INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Quanto à forma como se dá a interação entre as organizações, a literatura aponta possui duas dimensões: foco no contrato e foco no relacionamento. (NESS; HAUGLAND, 2005; POPPO; ZENGER, 2002; ROATH *et al.*, 2002). Lee e Cavusgil (2006) identificaram que ambas as dimensões contribuem para o desempenho das AE dentro de determinados aspectos. A interação com foco no contrato enfatiza o uso de contratos formais apoiados em bases legais, ou contratos destinados a regular diferentes aspectos da relação entre as empresas. Em contraponto, a interação com foco relacional prioriza a confiança mútua nos processos operados por uma AE, não fazendo uso de contratos rígidos para regular a relação. (LEE; CAVUSGIL, 2006).

Em sua pesquisa sobre marketing de relacionamento Palmer (2007) identificou três estilos de interação interorganizacional: Transacional, Transacional Sustentável e Relacional.

Figura 2 - Modelo de Relacionamentos



Fonte: Adaptado de Palmer (2007).

Palmer (2007) desenvolveu um modelo que demonstra as características primária de cada estilo. O elemento temporal é representado pelo eixo “Duração do Relacionamento”, o grau de confiança e comprometimento pela “Qualidade do Relacionamento” e a Estabilidade

do Relacionamento” como sendo a probabilidade do relacionamento continuar se desenvolvendo.

Segundo Palmer (2007), no estilo Transacional o uso do poder de uma das partes é evidente, o que indica que à medida que o desequilíbrio de forças aumenta, a interação se torna mais transacional. Dessa forma, as relações Transacionais podem ser tipificadas como sendo prioritariamente regidas por elementos tangíveis, principalmente no tocante ao aspecto preço. As mesmas são especialmente adequadas para a regulação por contratos. No estilo transacional sustentável a diferença de poder entre as organizações é menor. Isso faz com que existam poucas alternativas de clientes e fornecedores, equilibrando a relação entre as partes. O estilo relacional, por sua vez, se caracteriza por interações e cooperação entre fornecedor e cliente. Nessas interações o preço não é o principal atrativo, sendo pois superado por diferenciais no produto e/ou serviço. (PALMER, 2007).

Palmer (2007) propôs uma tabela com as principais características de cada estilo, quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Características dos Relacionamentos

	Estilo		
	Transacional	Sustentável Transacional	Relacional
<b>Característica Primária</b>	Priorização do Preço	Baixa Lealdade Alta dependência	Confiança Comprometimento
<b>Poder</b>	Desequilibrado Calculista	Mais equilibrado Uso oportunista	Não coercivo
<b>Atitude</b>	Agressiva Ganhar a todo custo	Se porta como adversário Ganha ou Perde	Coperativo Ganha / Ganha
<b>Pontos de Inflexão</b>	Constantes requisições de compras	Mudanças no equilíbrio entre a oferta e demanda Fatores externos que afetem a demanda	Preparação para oferecer compromisso e confiança Estabelecimento da reciprocidade

Fonte: Palmer (2007).

Seshadri e Mishra (2004) postulam que a abordagem do marketing de relacionamento aplicada às transações *business-to-business* (B2B) foca aspectos que os contratos tradicionais não conseguem tratar de forma eficiente. Nesse sentido, consideram que a interação organizacional baseada em contratos e a baseada nos relacionamentos são complementares. Segundo esses autores, os contratos funcionam como uma estrutura de interação que baliza os relacionamentos. Para construir sua argumentação de complementaridade entre essas formas de transação, Seshadri e Mishra (2004) identificam sob várias dimensões características e *trade-offs* em acordos com foco transacional (contratos mais completos) e relacionais

(contratos menos abrangentes, onde a questão relacional se faz mais necessária) entre empresas (Quadro 2). Os autores constataram uma evolução no que diz respeito à convergência da teoria de contratos com o marketing de relacionamento, com exemplos na cadeia de suprimentos, contratos de capacidade de reserva e gerenciamento de programas.

Quadro 2 - Comparação características e trade-offs entre acordos com foco transacional e relacionais ficam sob várias dimensões

Constructo	Contratos Completos	Contratos com foco no Relacionamento
<b>Conhecimento</b>	Tecnologias e variáveis são conhecidas	As tecnologias que afetam como as ações que direcionam as saídas ou o estado natural são desconhecidas
<b>Recompensa</b>	Preços, lucros e ganhos estabelecidos na negociação	Segurança no longo prazo, criação de valor e conquista
<b>Incerteza</b>	Informações assimétricas ou simétricas nas ações e estados do ambiente	Ambiente de incerteza compartilhado, mas as dimensões de ações e estados são desconhecidos
<b>Incentivos</b>	Mecanicista, incentivo a contratos	Posse de bens e direitos sobre a propriedade
<b>Inovação</b>	É alta e frequente, de ciclo mais curto	É média e pouco freqüente, de ciclo mais longo
<b>Custo de Oportunidade</b>	Custo da perda de negócios desenvolvido sobre um período determinado	O custo da perda de um negócio desenvolvido ao longo de vários estágios do relacionamento
<b>Investimentos</b>	Divididos ou incluídos nos custos de elaboração	Custos irrecuperáveis e transação específica
<b>Cooperação</b>	Baseada no comprometimento e auto reforçada, ou através de intervenção de terceiros	Baseada na reputação, confiança e percepção do mercado
<b>Conflitos</b>	Quebra da transação	Processo escalar de resolução
<b>Controle</b>	Mínimo	Alto e compartilhado

Fonte: Adaptado de Seshadri e Mishra (2004).

### 2.1.1 Reputação

A reputação de uma empresa se constrói a partir da repetição do desempenho da mesma por sucessivos contratos. A habilidade de utilizar a reputação em contratos incompletos é mais fácil de ser verificada em repetidos contratos de curta duração do que em um único contrato de longa duração. (SESHADRI; MISHRA, 2004).

As alianças formadas com a sua estrutura de governança com base em participação no capital são geridas mais facilmente. Esse tipo de estrutura nas alianças favorece o alinhamento de interesses e reduz o comportamento oportunista. Nas alianças recém constituídas esse mecanismo se faz mais necessário, pois proporciona mais segurança de que o parceiro irá cooperar. Conforme as empresas vão adquirindo um maior conhecimento sobre seus parceiros, fatores intangíveis como a reputação e confiança passarão a ter um peso maior. (DAS; TENG, 2008).

### **2.1.2 Risco, Confiança e Controle**

Da interação entre as empresas que constituem as alianças surgem diversas expectativas quanto aos benefícios e riscos advindos de uma parceria. O risco assume um papel importante na gestão das AE pelo fato das alianças por si só já fazerem parte da estratégia de risco das organizações, pois nas alianças sempre há o risco de não haver a cooperação esperada entre os parceiros. (DAS; TENG, 2001).

A preocupação das organizações quanto ao insucesso das AE não é infundada, pois a taxa de falha das alianças é significativamente maior do que das empresas que operam sozinhas. Nas alianças, além do risco do desempenho do negócio, conhecido como risco de desempenho, há o risco do parceiro não cooperar de boa fé, conhecido como risco relacional. (DAS; TENG, 2001).

O risco relacional surge do potencial de comportamento oportunista existente em qualquer das empresas que constituem a AE. Em seu estudo, Das e Teng (2001) consideram que a confiança e o controle são duas formas distintas de redução dos riscos nas AE. A confiança aparece como uma fonte mais intrínseca de redução da percepção do risco, o controle aparece como uma forma mais efetiva para redução do risco e, sua combinação, é capaz de produzir melhores resultados para gestão de riscos. Essas duas formas estão associadas às dimensões de confiança, controle e risco. O risco na aliança está associado à duas formas primárias, risco relacional e risco de desempenho. Já a confiança abrange a confiança na boa fé do parceiro e na sua competência. Por fim, o controle tem três aspectos, o controle de comportamento, controle nas saídas e controle social. (DAS; TENG, 2001).

O controle comportamental tende a ser mais necessário nas Joint Ventures (JV) e nas alianças com desproporção de participação no capital entre os parceiros, do que nas que não existe participação no capital da AE, como por exemplo, alianças entre fornecedores e clientes. Dado ao fato dos parceiros tralharem mais próximos nas JV as empresas parceiras no empreendimento optam por adotar mecanismos de controle mais específicos para evitar o comportamento oportunista, como por exemplo, políticas, procedimentos, fluxo de informação, equipe e treinamento. (DAS; TENG, 2001).

### **2.1.3 Comportamento Oportunista**

O comportamento oportunista pode ser exemplificado como qualquer forma de manipulação, subtração de informações ou recursos. Esse comportamento pode surgir pelo

fato dos interesses individuais das empresas não estarem alinhados necessariamente com os interesses das AE. (DAS; TENG, 2001).

A mitigação dos riscos decorrentes do comportamento oportunista pode resultar na elevação dos custos com controle e monitoramento da transação em questão, recursos estes que poderiam ser investidos na melhoria da qualidade do produto, ou mesmo na redução do custo total do negócio. (MILAN apud WATHNE; HEIDE, 2000).

### 2.1.4 Tipos de Oportunismo

As manifestações de oportunismo dependerão de um comportamento específico diante das situações de troca nas relações atuais e futuras. O surgimento do oportunismo pode restringir a criação de valor, ou ainda, provocar sua redistribuição. A maneira na qual a criação e distribuição de valor é afetada depende da forma como o comportamento oportunista se apresenta. A partir do princípio da vulnerabilidade, Wathne e Heide (2000) identificaram duas categorias de oportunismo, ativo e passivo, apresentado no quadro 3 a seguir. (MILAN apud WATHNE; HEIDE, 2000).

Quadro 3 - Tipos de Oportunismo e Seus Possíveis Resultados

Tipos de Oportunismo	Circunstâncias	
	Atual	Futura
<b>Passivo</b>	<p><b>Tendência 1: Evasão</b></p> <p><b>Efeito sobre os custos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No curto prazo: diminui para a parte engajada no comportamento oportunista.</li> <li>– No longo prazo: aumenta para o parceiro de troca.</li> </ul> <p><b>Efeito sobre a receita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No longo prazo: diminui para o parceiro de troca.</li> </ul>	<p><b>Tendência 2: Recusa a se adaptar</b></p> <p><b>Efeito sobre os custos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mínimo</li> </ul> <p><b>Efeito sobre a receita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No curto prazo: aumenta para a parte engajada no comportamento oportunista.</li> <li>– No longo prazo: diminui para o parceiro de troca e para a parte engajada no comportamento (renúncia de receitas devido à má adaptação).</li> </ul>
<b>Ativo</b>	<p><b>Tendência 3: Violação</b></p> <p><b>Efeito sobre os custos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No longo prazo: aumenta para o parceiro de troca.</li> </ul> <p><b>Efeito sobre a receita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No curto prazo: aumenta para a parte engajada no comportamento oportunista.</li> <li>– No longo prazo: diminui para o parceiro de troca e para as outras partes envolvidas no sistema.</li> </ul>	<p><b>Tendência 4: Renegociação forçada</b></p> <p><b>Efeito sobre os custos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumenta para o parceiro de troca (abatimento, concessões).</li> </ul> <p><b>Efeito sobre a receita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No curto prazo: aumenta para a parte engajada no comportamento oportunista (proveniente de concessões).</li> <li>– No longo prazo: diminui para o parceiro de troca e para a parte engajada no comportamento oportunista (renúncia de receitas devido à má adaptação).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Milan *apud* Wathne; Heide (2000).

## 2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Durante uma palestra em 1987 na Harvard Business School Jack Welch (CEO da General Electric) ilustrou a importância das alianças dentro da crescente globalização mundial: "Alliances are a big part of this game [of global competition]...They are critical to win on a global basis...The least attractive way to try to win on a global basis is to think you can take on the world all by yourself."<sup>1</sup> (WELCH apud YOSHINO; RANGAN, 1996, p. 3).

Teng e Das, 2008 definiram AE como acordos cooperativos entre empresas com a função de se atingir um objetivo estratégico. Esses acordos têm um propósito e um período de compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de novos produtos, serviços ou tecnologias. Há muitas formas de aliança: horizontais, entre competidores; verticais, entre compradores e fornecedores e diagonais, entre empresas de diferentes setores. (DAS; TENG, 2002). Em condição de mudança de ambiente dificilmente uma empresa sozinha dispõe de todos os recursos e competências para responder imediatamente às demandas do mercado. Nesse sentido, as Alianças Estratégicas (AE) surgem então como uma alternativa acessível a todas as organizações que necessitam unir forças para atender seus objetivos estratégicos. (TENG; DAS, 2008).

Para Ariño *et al.* (2001) as razões para formação de uma aliança vão desde uma simples motivação econômica, como por exemplo a busca por um ganho na escala ou compartilhamento de riscos, até os de maior complexidade, como dominar uma nova tecnologia ou obter vantagens políticas. Para os autores, uma aliança torna-se estratégica quando proporciona os meios pelos quais a empresa implementa, de forma completa ou parcial, as ações que fazem parte da estratégia do negócio. (ARIÑO *et al.*, 2001).

O ambiente de uma AE inclui várias dimensões: organizacional, competitivo e institucional do ambiente de uma aliança. (DAS; TENG, 2002). Ao analisar as relações dadas entre empresas do governo do Reino Unido e empresas privadas, seja por parcerias ou terceirização de serviços, Grimshaw *et al.* (2002) identificaram aspectos a dificuldade da aplicação efetiva de mecanismos relacionais entre empresas do governo e privadas em função do desequilíbrio de força entre as partes.

Para Yoshino e Rangan (1996, p. 5) uma AE é uma parceria comercial capaz de melhorar a eficácia das estratégias competitivas de cada uma das empresas, gerando a mútua

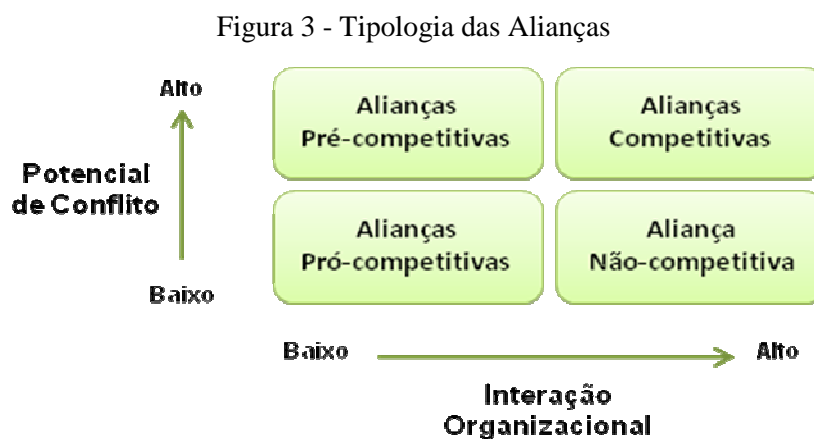
---

<sup>1</sup> "As Alianças representam uma grande parte do jogo [competição global]... Elas são críticas para vencer em âmbito global [...]. A pior forma de achar que você pode vencer em âmbito global é pensar que você pode abraçar o mundo sozinho." (Tradução nossa).

troca de benefícios, de qualificações, tecnologias, ou produtos derivados de qualquer uma dessas. Essa definição é decorrente de um conceito de benefício mútuo, no qual os sócios aumentam suas competências trabalhando de forma cooperativa. Entretanto, os argumentos para a formação de uma aliança, bem como os interesses dos sócios são, na maioria das vezes, muito mais amplos, ultrapassando os objetivos comerciais. Para os autores existem três características a serem atendidas para ser considerado que existe uma aliança. (YOSHINO; RANGAN, 1996, p. 5):

- ✓ Mesmo após a formação de uma aliança para cumprir um conjunto de metas as empresas permanecem independentes;
- ✓ as empresas que são sócias na aliança compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas a cada uma atribuída. Esse é possivelmente um dos traços mais marcantes de uma aliança e um dos que mais dificulta sua gestão;
- ✓ cada uma das sócias contribui de forma contínua em uma ou mais áreas estratégicas, como por exemplo, tecnológica, produtos e assim por diante.

Sob o aspecto do posicionamento estratégico das alianças, Yoshino e Rangan (1996) desenvolveram um framework conceitual a partir dos objetivos estratégicos e da natureza de cada organização. Os autores compararam a natureza das organizações sob o aspecto da propensão à concorrência a tendência à interação das empresas que compõe a AE. A partir da combinação dessas características surgem quatro tipos de alianças estratégicas: Alianças Pró-Competitivas; Alianças Não-Competitivas; Alianças Competitivas; e Alianças Pré-Competitivas, figura 3 a seguir.



Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1996).

As Alianças Pró-competitivas são geralmente formadas por relações verticais da cadeia de valor, ou seja, entre o fabricante e seus fornecedores ou entre o fabricante e seus distribuidores. Nesses casos, apesar das empresas trabalharem muito próximas de forma a aperfeiçoar produtos e processos, geralmente exige baixos níveis de interação e as empresas não são rivais. Usualmente o potencial de conflito nesse tipo de aliança é baixo. Em decorrência do baixo nível de interação e de rivalidade há pouca preocupação com a proteção do *core competence* o que mantém a flexibilidade e permite a agregação de valor. Nas Alianças Não-competitivas as empresas desenvolvem o mesmo tipo de negócio, mas não competem diretamente entre si, as empresas agem de forma a somar esforços para um objetivo comum. Essas alianças exigem um alto grau de interação, são pouco flexíveis e não têm como uma prioridade a proteção do seu *core competence*. Porém, em geral a aprendizagem decorrente dessa associação é alta. Nas Alianças Competitivas as empresas são competidoras diretas no produto final. Entretanto, apesar de atuarem no mesmo segmento possuem pequenas diferenças que justificam sua união. Usualmente são alianças com alto grau de interação, apesar de serem rivais e com alto potencial de conflitos. A flexibilidade em geral é baixa e a agregação de valor não é dos principais objetivos estratégicos. Devido à grande rivalidade o vazamento de informações é preocupante, conseqüentemente a proteção do *core competence* é crítico. A aprendizagem, uma vez que permitida, é alta. Por fim, Alianças Pré-competitivas são formadas por empresas de segmentos diferentes que se unem para desenvolver uma nova tecnologia que nenhuma das empresas seria capaz de desenvolver sozinha. A atividade desesenvolvida em conjunto é bem definida e durante um prazo determinado. Após atingir o objetivo da aliança, as empresas passarão a fabricar e comercializar o produto gerado independentemente. Por isso, as empresas tentam dominar o *core competence* da outra. (YOSHINO; RANGAN, 1996, p. 20).

Assim, cada tipo de aliança pode favorecer um tipo de estratégia, a saber: manutenção da flexibilidade, proteção do *core competence*, desenvolvimento do conhecimento e maximização do valor. O quadro tipo x estratégia é apresentado a seguir, Quadro 4.



Quadro 4 - Importância Relativa dos Objetivos Estratégicos nas Alianças

Tipo de Aliança	Objetivos Estratégicos			
	Flexibilidade	Proteção do <i>Core Competence</i>	Aprendizado	Valor Agregado
Pré-competitiva	Muito Alta	Alta	Média	Baixa
Competitiva	Baixa	Muito Alta	Alta	Média
Não-competitiva	Média	Baixa	Muito Alta	Alta
Pró-competitiva	Alta	Média	Baixa	Muito Alta

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1996, p. 20).

Segundo o estudo de Ariño e Ring (2010) a literatura descreve três fases que compõe o ciclo das alianças estratégicas, definidas pelos grupos a seguir: formação, operação e reconfiguração. Jiang *et al.* (2008) consideram que vários fatores influenciam a estabilidade da AE durante seu desenvolvimento. Os mesmos autores definem como sendo quatro os estágios de desenvolvimento, seleção do parceiro, estruturação e negociação, implementação e avaliação de desempenho. Jiang *et al.* (2008) observaram também que durante o processo de formação deve ser considerada a probabilidade de instabilidade, sugerindo para tal que durante o estágio de seleção alguns atributos chaves como, complementaridade dos recursos dos parceiros, reputação e uniões anteriores, devem ser considerados. Na fase da formação das alianças, Das e Teng (2002) afirmam que ainda que haja um histórico prévio de alianças formadas entre os sócios, a constituição de uma nova AE resultará em uma nova dinâmica que criará novas *condições* de operação para essa aliança. Para esses autores, são basicamente três as *condições* que têm sido descritas como relevantes para formação e desenvolvimento de uma AE: as forças coletivas de uma aliança, as interdependências que surgem quando os sócios interagem entre si e conflitos inter-empresas originados nas divergências em preferências, interesses ou práticas. Em seu estudo, Das e Teng (2002) acrescentam que muito vem sendo pesquisado sobre AE, especialmente sobre o que as motiva, antecedentes, formação e resultados, todavia não se tem dada muita importância sobre os *processos* que se desenvolvem durante uma AE, i.e., os processos através dos quais as alianças são negociadas, formadas, operadas, avaliadas, reformadas e terminadas. E sugerem que essas *condições* ou características chave de uma aliança, podem, a qualquer momento, relacionar o ambiente (características das empresas) com os *processos* de desenvolvimento de uma AE. Ao avaliar a questão do gerenciamento de riscos nas alianças, Das e Teng (2001) apontaram que a vocação

relacional de uma empresa não deve ser confundida com sua vocação em competências técnicas. Assim, cada empresa estará mais suscetível a riscos na área onde não possua vocação. Por conseguinte, cada empresa deverá formular estratégias próprias que combinem mecanismos de confiança e controle de forma a mitigar os riscos que ameaçam uma organização com as suas características. (DAS; TENG 2001).

## 2.3 GOVERNANÇA

Segundo Vaaland e Hakansson (2003), os mecanismos de governança são ferramentas institucionais, valores e ideais aplicados da forma correta e que criam de valor nas relações de negócios. Esses autores redefiniram ainda duas novas dimensões para os mecanismos de governança, definidos como: governança formal, que compreende os mecanismos de autoridade e de incentivo, e a governança informal, qual corresponde aos mecanismos com base na confiança.

### 2.3.1 Governança Corporativa

Segundo o Site do Instituto Brasileiro de governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é definida como:

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2007).

Para Ruuska *et al.* (2011) a abordagem tradicional da Economia dos Custos de Transação (ECT) sobre as formas de Governança não é adequada para grandes projetos conduzidos por várias empresas. O estudo desses autores resultou na sugestão de quatro mudanças na perspectiva atual: A primeira é a necessidade de que as redes de suprimento fossem vistas como uma estrutura de rede matricial, ao contrário da atual que considera que projetos são realizados por múltiplas empresas que funcionam de forma hierárquicas e reguladas por contratos; Em segundo lugar, deveria ser estruturado um novo sistema de governança que priorizasse os mecanismos de relacionamentos dentro de um projeto, substituindo os modelos tradicionais de governança da ECT, a de mercado, hierárquica e,

mais posteriormente, a híbrida; Em terceiro, deveria haver uma mudança no conceito de que os projetos são empreendimentos temporários, esses deveriam ser considerados como eventos de curta duração que estão inseridos em um processo de longa duração que, por sua vez, compartilham seu histórico e expectativas entre os agentes envolvidos; Quarto e último: a visão de um sistema hierárquica de gerenciamento de projeto deveria ser substituída por uma visão sistêmica de gestão em ambientes complexos e desafiadores. (RUUSKA *et al.*, 2011).

De acordo com a lógica da ECT, a tarefa do gerente é moldar a forma de governança de maneira a garantir as entregas na quantidade, preço e qualidade especificadas. (POPPO; ZENGER, 2002). A literatura pesquisada por esses autores apontou que os acordos relacionais, os quais eram fundamentados na confiança mútua, eram comumente enxergados como substitutos aos contratos entre organizações. Como resultado sua pesquisa sugeriu que a governança relacional e a complexidade contratual são complementares na forma de governança. (POPPO; ZENGER, 2002).

A estrutura de governança das Empresas Multinacionais (EMs) precisa estar alinhada com os objetivos estratégico das partes interessadas. (FILATOTCHEV; WRIGHT, 2011). Para Filatotchev e Wright (2011) os estudos anteriores que enxergaram a governança como uma ferramenta capaz de reduzir os custos transacionais deveriam incluir os aspectos comportamentais e estratégicos associados aos conflitos de interesse dos acionistas. O nível diferente de conhecimento e de percepção de riscos dos gerentes das partes interessadas, o que inclui os acionistas, pode resultar em objetivos estratégicos distintos, nesse sentido, os contratos de governança agiriam de forma a garantir o alinhamento dos interesses dos envolvidos, sendo mais eficaz do que as estruturas de governança. Os fatores de governança como a estrutura de propriedade, os tipos dos proprietários dominantes, a característica dos diretores e os incentivos aos executivos podem, além de causar um impacto significativo nas estratégias das EMs, influenciar consideravelmente os resultados decorrentes das decisões estratégicas. (FILATOTCHEV; WRIGHT, 2011).

### **2.3.2 Governança nas Alianças**

As AE podem ser governadas de diferentes formas, *Joint Ventures* (JV) igualitárias, acordos colaborativos não igualitários, acordos de concessão de licenças ou franquias, contratos de gestão, contratos de fornecimento de longa duração, etc. (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Para Langfield-Smith (2008), a governança de uma AE é definida como sendo a maneira como se constitui formalmente sua estrutura de propriedade e/ou o contrato,

estabelecendo os princípios pelos quais a aliança será gerenciada, bem como a parte responsável pela gestão da mesma. Os Sistemas Gerencial de Controle (SGC) são a forma como os sistemas, processos e mecanismos são estabelecidos para que os objetivos da aliança sejam atingidos. A análise da definição de Governança e de Sistemas Gerencial de Controle (SGC) apresentada por Langfield-Smith (2008) aponta uma relação direta da mesma com a cultura organizacional.

O estudo de Tiziana (2003) apontou que as incertezas sobre a capacidade de cooperação do parceiro não são determinantes para a definição da estrutura de governança de uma AE. Porém, a incerteza na definição das tarefas e das estratégias, associadas aos tipos de atividades realizadas nas alianças, exigem determinadas condições de coordenação e adaptação que são fortes determinantes da estrutura de governança da AE. (TIZIANA, 2003). Das e Teng (2008) confirmaram a existência de outros quatro fatores capazes de influenciar a escolha da estrutura de governança das alianças. O estudo desses autores confirmou a influência dos fatores objetivos da aliança (para a Pesquisa e o Desenvolvimento - P&D), associação com parceiros internacionais e união objetivando a conquista do mercado. As alianças criadas objetivando a P&D demandam um envolvimento mais igualitário dos sócios e, no caso de relações entre empresas de diferente nacionalidade, esse envolvimento pode ser ainda mais significativo. No caso de alianças formadas para P&D a estrutura de governança igualitária não só garante a transferência do conhecimento como também restringe a aquisição indevida do conhecimento. As alianças constituídas objetivando o mercado também tendem a ter estruturas mais igualitárias, principalmente quando vários fatores intangíveis como a marca, a imagem, a reputação precisam ser levados em conta. A experiência com a gestão de alianças tende a ter uma estrutura menos igualitária em função da preocupação que as empresas têm de transferirem seu conhecimento.

Durante o estágio de formação das AE, os futuros sócios avaliam o equilíbrio percebido da estrutura de governança a ser estabelecida (através do qual será criado e compartilhado o valor) assim como do processo de negociação. A distribuição do valor através da estrutura de governança proposta em uma nova aliança está associada ao domínio sobre os recursos e sobre o controle que os sócios exercem. (ARIÑO; RING, 2010). A escolha da estrutura adequada de governança reduz a possibilidade do surgimento do comportamento oportunista nas relações entre empresas. Lui *et al.* (2009) relacionaram dois caminhos que influenciam no desempenho de uma parceria, o primeiro através da criação um comportamento cooperativo e o segundo reduzindo o comportamento oportunista. Cada um desses caminhos se enquadrará pelas suas características mais claramente dentro de um

determinado estilo de governança. Esses autores também destacam que apesar da idéia de que a globalização gera uma tendência de aumento nas transações mais padronizadas, a confiança e os relacionamentos mais personalizados ainda contam muito no contexto dos negócios realizados em economias emergentes. (LUI *et al.* 2009).

A redução dos custos do negócio através da diminuição dos problemas transacionais *ex ante* e *ex post* de um contrato também é apresentada por Mooi e Ghosh (2010) como sendo uma vantagem decorrente da escolha correta da governança pelos sócios. Com base na Economia Transacional de Custos (ETC), que argumenta que desvios na estrutura de governança predefinida podem afetar o desempenho, Mooi e Ghosh (2010) pesquisaram qual o nível de especificidade que um contrato deve ter de forma a reduzir os custos transacionais. Para esses autores os contratos mais detalhados possibilitam o estabelecimento de metas, diminuem a possibilidade de interpretações errôneas, esclarecem dúvidas, diminuem o risco de comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, os custos *ex post* pelo baixo desempenho. Entretanto, a confecção de contratos mais detalhados exige recursos para pesquisa, projeção de cenários, formação de contingências. Em contraponto, os contratos mais abertos permitem aos sócios acréscimos de valores e pressupõe confiança mútua uma vez que faltam definições precisas. Partes com comportamento mais oportunistas podem explorar lacunas do contrato, levando a renegociações descabidas. (MOOI; GHOSH 2010).

O estilo de governança, com foco contratual ou relacional, é capaz de influenciar no desempenho da aliança, Lee e Cavusgil (2006) identificaram que somente o estilo relacional apresentava contribuições significativas. Os achados desses autores indicaram que somente a gestão com foco no relacionamento apresentou contribuições significativas para o desempenho da aliança em todas as dimensões analisadas, a saber: transferência de conhecimento, força da aliança e estabilidade da aliança. A governança com foco no contrato, por sua vez, apresentou resultados significativos apenas para transferência de conhecimento. Lee e Cavusgil (2008) analisaram o desempenho estratégico da aliança, definidos pelas três dimensões: transferência de conhecimento, força da aliança e sua estabilidade, não avaliando medidas como vendas, Retorno de Investimento (ROI) ou satisfação do sócio. Seshadri e Mishra (2004) consideram em seu estudo que a Teoria de Contratos (TC) e a Teoria Relacional de Marketing (TRM) são complementares e que os contratos fornecem uma estrutura de governança envolvente para o relacionamento. A TC deriva do modelo de idealizado de competição, regulado fundamentalmente pelo sistema de preços, mas também aborda vários instrumentos e mecanismos formais ou não das

transações entre empresas. A TRM aborda originalmente relações de longa duração, considera ainda que os relacionamentos são necessários para extrapolar questões econômicas e são de extrema importância em situações de ambiguidade e incerteza. (SESHADRI; MISHRA, 2004).

A efetividade dos mecanismos formais e relacionais de governança nas transações entre fornecedores e fabricantes que operam fora do país de origem foram estudadas por Yu *et al.* (2006). Esses autores analisaram a correlação entre os mecanismos de governança relacional (confiança calculada e confiança benevolente) e formal (acordos contratuais e compromissos financeiros) examinando os investimentos especializados feitos por fornecedores nos seus clientes. Para Yu *et al.* (2006), os mecanismos de governança relacional indicam aos fornecedores que os fabricantes são confiáveis, o que possivelmente garantirá seus investimentos e gerará a criação de contratos formais. Outro benefício decorrente da metodologia de governança relacional é a redução dos riscos associados aos contratos formais. Yu *et al.* (2006) concluíram que ambos os mecanismos de governança, formal e informal, influem na predisposição dos fornecedores realizarem investimentos direcionados. A confiança calculada funciona como uma reguladora da relação entre os mecanismos de governança e os investimentos direcionados, isso ocorre porque à medida que os fabricantes aumentam a confiança calculada, os fornecedores locais diminuem a dependência dos mecanismos formais de governança.

#### 2.4 CULTURA NAS ALIANÇAS

Ao contrário do entendimento comum de que há a igualdade de significados quanto à cultura organizacional e nacional, esses dois tipos de culturas possuem definições diferentes. A distinção entre cultura organizacional e cultura nacional está baseada nas diferenças que existem entre as combinações de práticas e valores de cada uma. A cultura nacional é parte do “*programa mental*” adquirido durante os primeiros dez anos de nossas vidas, seja com a família, no ambiente em que se vive ou na escola, ela contém a maioria de nossos valores básicos. A cultura organizacional é adquirida quando se entra em uma organização empresarial que é formada por jovens e adultos com seus valores já estabelecidos, são fundamentalmente as práticas organizacionais de uma empresa, dessa forma são considerados mais superficiais. (HOFSTEDE; 2010, p. 346).

### 2.4.1 Contexto Cultural

Ao analisar as diferenças culturais Hofstede *et al.* (1990) discorrem sobre a existência de quatro dimensões que seriam capazes de relacionar todos os problemas culturais enfrentados por uma sociedade, descritos a seguir. Distância do poder, definido pela desigualdade social; Individualismo-coletivismo: relacionamento entre o indivíduo e o grupo; Masculino-feminino: as implicações sociais de ser homem ou mulher; Repulsa da incerteza: formas de lidar com as incertezas, relativo a como os indivíduos se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas.

Hofstede deu sequência ao seu trabalho através da associação com outros pesquisadores e em 1991, com a colaboração de Michael Bond da Universidade chinesa de Hong Kong, lançou o livro *Cultures and Organizations: Software of the Mind* no qual apresentou uma quinta dimensão universal. A mesma foi definida por Hofstede como “*orientação do longo-período versus curto-período*”. A inclusão de uma nova dimensão às outras quatro existentes foi decorrente de dados contraditórios à quarta dimensão detectados por Bond em uma replicação da pesquisa realizada por Hofstede na IBM. Essa dimensão buscou incluir uma nova perspectiva dada pela mudança do empenho das pessoas ao longo do tempo, demonstrada pelo milagre econômico Asiático. Em 2009 Mokonov, a partir de uma pesquisa coordenada pelo cientista político, Ronald Inglehart, adicionou mais uma dimensão às outras cinco existentes, indulgência versus restrição. (MINKOV; HOFSTEDDE, 2011).

Diversos fatores, incluindo a cultura corporativa, podem ser responsáveis pela diferença entre os níveis de especificidade prevista e percebida dos contratos (MOOI; GHOSH, 2010). Segundo esses autores, elaborar contratos mais detalhados do que o previstos aumentam os custos *ex ante* contratação, da mesma forma, os contratos elaborados com menor nível de detalhes aumentam o custo *ex post* contratação. Projetos que usualmente envolvem maior complexidade através de serviços ou produtos mais “customizados” estão mais sujeitos a demandarem mais tempo corrigindo problemas e, por esse motivo, devem se guarnecer de provisões para as implementações *ex post*. (MOOI; GHOSH, 2010). Os problemas decorrentes da elaboração de contratos também foi um tema investigado por Badenfelt (2011). Os achados desse autor apontaram problemas culturais da organização como valores e normas sociais, além da atitude dos negociadores afetando significativamente os resultados do projeto.

Em seu estudo focado em empresas brasileiras, Hilal (2006) confirmou que há influência da cultura nacional na cultura das organizações. Entre outros achados o estudo de Hilal (2006) também mostrou a importância da hierarquia e das redes de relacionamento, o que acentua a participação que o elemento cultural na estrutura organizacional e funcionamento das empresas.

A análise da cultura organizacional é um fator imprescindível para conduzir uma mudança em uma organização. Por esse motivo é importante entender seus valores e práticas, assim como a existência de clusters culturais e de avaliar a possibilidade de coexistência de diferentes sistemas. No caso de empresas com filiais em diferentes países com distintas culturas nacionais se deve levar em conta que os valores organizacionais devem ser legitimados pelos valores culturais do país na qual a empresa estrangeira estará se instalando. (HIAL, 2006).

Em seu estudo sobre a cultura organizacional brasileira Hial (2006) identificou um perfil típico apresentado a seguir: Tendência ao padrão hierárquico e autoritário, em contrapartida identifica-se a ocorrência de criatividade e flexibilidade. Grande distância do poder; Inicialmente a forma como os executivos e trabalhadores são tratados remete a um controle tipicamente masculino, por outro lado o controle feminino também é evidente através dos fortes relacionamentos pessoais.

#### **2.4.2 Cultura nas Alianças**

A cultura organizacional se refere às características, crenças e valores que são manifestadas em práticas, comportamentos e vários artefatos compartilhados entre membros de uma organização. (POTHUKUCHI *et al.*, 2002). Butler (2008) ao avaliar problemas nas alianças entre empresas Européias localizadas na Alemanha, França, Reino Unido e República Checa, identificou que a cultura do país influencia fortemente no seu desempenho, bem como a forma como se dá o gerenciamento de uma aliança. Meschi (2004), Walker e Johanes, (2003), Chen e Chen (2002) postulam que o nível de desenvolvimento dos países de origem das empresas que constituem ou constituirão a AE também influencia a aliança. Reuer e Ariño (2002) consideram que a diferença cultural também pode desencadear outros processos intrínsecos à gestão de AE, como por exemplo, o término antecipado ou a renegociação dos contratos. Para Glaister e Buckley (1998), as diferenças culturais, tanto no nível organizacional como no nacional, são capazes de influenciar na forma como as organizações avaliam o desempenho das



empresas na AE. Kumar *et al.* (2004), Kumar e Kumar (2004) e Roath *et al.* (2002) identificaram que a diferença entre as culturas do fornecedor e do cliente também poderão afetar o desempenho das organizações.

A importância da divergência cultural para as alianças, seja ela no âmbito nacional, corporativo ou profissional, está ligada a experiências das organizações e, por esse motivo, é de difícil generalização. Por exemplo, ainda que as características organizacionais dos sócios possa ser favorável ao desenvolvimento da aliança, a divergência nas culturas nacionais é capaz de se sobrepor, causando um efeito contrário. (ULIJIN *et al.*, 2010, p. 16).

Stahl e Voigt (2008) postulam que a divergência cultural pode ser tanto positiva, quanto negativa, dependendo da forma, como se dá a relação e da distância entre as culturas das empresas. Seus achados sugerem que a habilidade em gerenciar o processo de integração, especialmente os aspectos socioculturais, é o fator principal para determinar o nível de sinergia da organização.

Em seu estudo, Hofstede *et al.* (1990), alertam para a questão cultural na união entre unidades culturalmente diferentes. Hofstede *et al.* (1990) consideram ser possível a mudança da cultura de uma organização ao longo do tempo e a existência de subculturas em organizações mais complexas. Os autores argumentam ainda que a cultura organizacional, tipicamente definida por um conjunto de comportamentos e desejos, pode ser analisada por seis práticas principais. Essas práticas identificam a tendência de como as organizações gerenciam seu negócio. Assim, as empresas podem ser orientadas por processo ou por resultado; por foco no empregado ou na empresa; por comportamento profissional ou descompromissado; por sistemas abertos ou fechados; por rígidos controles ou liberdade de ações; e por processos normativos ou pragmáticos. (HOFSTEDÉ *et al.*, 1990).

### **2.4.3 Classificação das Empresas quanto ao Paradigma Transacional e Relacional**

Em seu trabalho, Milan (2006) realizou uma análise comparativa das empresas quanto ao paradigma relacional ou transacional. Essa análise é bastante apropriada para esta dissertação para classificação das empresas estudadas quanto à essas duas dimensões. O quadro 5 a seguir apresenta a classificação das empresas.

Quadro 5 - Comparativo entre os paradigmas relacional e transaccional

<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Paradigma Transaccional</b>	<b>Paradigma Relacional</b>
<b>Foco</b>	Resultado financeiro	Relacionamento
<b>Objetivos</b>	Concluir o negócio Contribuir para o fluxo de caixa da empresa Satisfazer o cliente através do preço	Iniciar o negócio Integrar as partes Satisfazer o cliente para que ele divulgue sua marca
<b>Perspectiva de tempo</b>	Curto prazo (começo e fim determinados)	Longo prazo (processo contínuo)
<b>Tarefas de marketing e critérios de desempenho</b>	O acesso ao mercado é baseado na oferta do produto ou serviço dentro das especificações e pelo melhor preço Ganhar novos contratos / clientes	O acesso ao mercado é baseado na competência Reter os clientes / contratos atuais
<b>Elasticidade de preços</b>	Maior sensibilidade a preços	Menor sensibilidade a preços
<b>Método</b>	Negociação	Colaboração e cooperação
<b>Condução</b>	Transações atrativas e de curto prazo	Comprometimento e confiança
<b>Processo de troca entre as partes</b>	Foco no produto especificado Venda como uma conquista Eventos discretos Redução temporária nos preços para conquistar a venda / contrato	Foco no serviço Venda como um acordo Processo contínuo Investimento na marca (reputação)
<b>Dimensão dominante da função qualidade</b>	Atendimento às especificações (resultado)	Atendimento à função / desempenho (processo)
<b>Avaliação da satisfação do cliente</b>	Monitoramento da participação no mercado	Gestão da base de clientes
<b>Informações do cliente</b>	Pesquisa de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistemas de <i>feedback</i>
<b>Interdependência entre marketing, operações e pessoal</b>	Nenhuma ou limitada importância estratégica	Significativa importância estratégica
<b>Papel do marketing interno</b>	Nenhuma ou limitada importância	Significativa importância
<b>Principal vantagem</b>	Disponibilidade de recursos financeiros	Conhecimento sobre o cliente
<b>Tendência</b>	Em declínio	Em ascensão

Fonte: Adaptado de Milan (2006).

## 2.5 LACUNAS TEÓRICAS

A análise das referências apresentadas em forma de constructos no quadro 6 a seguir identificou lacunas alinhadas às questões que foram apresentadas no Capítulo 3. Pretende-se

com essa investigação responder alguns pontos não abordados claramente na literatura pesquisada.

Quadro 6 - Síntese das referências consultadas

<b>Constructo</b>	<b>Síntese</b>	<b>Autores</b>
<b>Alianças empresariais</b>	Formação de alianças empresariais. Carência de estudos focados no desenvolvimento dessas alianças	Teng e Das (2008); Das e Teng (2002); Hofstede (2001); Hofstede (2010).
<b>Governança nas alianças</b>	Dimensões de estrutura de governança (contratual e relacional).	Roath <i>et al.</i> (2002)
	Benefícios da governança relacional e contratual	Langfield-Smith (2008); Lee e Cavusgil (2006); Seshadri e Mishra (2004); Zhang <i>et al.</i> (2008)
	Complementaridade entre contratual e relacional, faz apenas uma ressalva quanto as alianças formadas entre empresas como um tipo de organização.	Ness e Haugland (2005)
<b>Cultura nas alianças</b>	Influência da cultura ou da estrutura organizacional no desempenho das alianças e das organizações	Nielsen (2007); Butler (2008); Glaister e Buckley (1998); Das e Teng (2002); Ireland <i>et al.</i> (2002); Langfield-Smith (2008); Lee e Cavusgil (2006); Meschi e Riccio (2007); Nielsen (2007); Parkhe (2003); Pothukuchi <i>et al.</i> (2002); Ulijn <i>et al.</i> (2010); Walker e Johannes (2001); Kumar <i>et al.</i> (2004); Kumar e Kumar (2004); Roath <i>et al.</i> (2002); Hofstede (2001); Hofstede (2010).
	Importância e efeitos da divergência cultural nas alianças	Ulijn. <i>et al.</i> (2010, p.16 ); Stahl e Voigt (2008); Das e Teng (2001) e Jing <i>et al.</i> (2008)
	Complexidade na avaliação de desempenho entre culturas diferentes	Glaister e Buckley (1998)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste capítulo o autor apresentou de forma sintética a pesquisa bibliográfica que suportou este trabalho de dissertação. No capítulo seguinte são apresentados os achados dessa pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A análise da teoria revisada apontou a carência de trabalhos que analisem a fase operacional das alianças empresariais sob o regime de diferenças culturais e de estilo de governança. Em seu estudo exploratório Zheng *et al.* (2008) investigaram a complementaridade dos perfis contratual e relacional de governança nas Parcerias Público Privadas (PPP) em contratos complexos e de longa duração. Embora a investigação de Zheng *et al.* (2008) tenha confirmado a complementaridade, a investigação se deu até o início da fase operacional. Nesse sentido, este estudo de dissertação busca o entendimento da estrutura de governança em um contexto de diversidade cultural em um intervalo de tempo mais amplo.

#### 3.1 PROJETO DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Ramos e Pigorini (2009), o atual ciclo de desenvolvimento do Pré-sal, o qual pela sua dimensão e complexidade, surge como excelente oportunidade para grandes, médias e pequenas empresas nacionais ou estrangeiras. O mesmo desvela uma demanda por alianças estratégicas entre operadores, governos e fornecedores. (RAMOS; PIGORINI, 2009). Todavia, parcerias firmadas entre o governo e a iniciativa privada no Brasil são essencialmente regidas pelo quesito “preço”. Assim, a formação de alianças com pares e clientes com o objetivo de combinar recursos (equipamentos, instalações, pessoas ou recursos financeiros) se apresenta como uma ótima alternativa para a exploração, a custos razoáveis, das oportunidades descritas. A busca por unidades de análise que permitissem a investigação desses elementos mostrou um novo elemento igualmente não abordado na literatura, a saber: alianças que operam sob um rígido controle de custos. A consideração simultânea dos elementos descritos foi o pano de fundo para a definição da pesquisa que norteará o estudo da dissertação: *Como se dá a operação de alianças empresariais que demandam um rígido controle de custos em contextos marcados pela diversidade de culturas e de estruturas de governança?* Do ponto de vista dos objetivos esse estudo se trata de uma pesquisa exploratória, pois elabora, com base na teoria, questões de pesquisas, propõe construtos que auxiliam na compreensão do tema e na resposta ao problema de pesquisa. Seu objetivo é compreender o evento em estudo e, ao mesmo tempo, realizar análises mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado e não deve sofrer a influência do pesquisador. (DUBÉ; PARÉ, 2003).

O método de investigação adotado para a dissertação foi o estudo de caso múltiplo, composto por um estudo piloto, seguido de outros cinco estudos de caso. Entre outras

vantagens, a utilização do estudo piloto é capaz de validar o método através de um teste de campo, determina com maior precisão a categoria dos entrevistados, se a bibliografia básica está completa, verifica a estrutura da entrevista assim como as questões utilizadas.

Para Yin (2001 p. 21) “O estudo de caso é o método que permite a investigação preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em determinadas regiões, etc.”.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

As alianças analisadas foram selecionadas por conveniência e pela relevância que essas empresas têm para o setor de construção no país. Somadas essas empresas empregam cerca de 300.000 trabalhadores e faturam anualmente mais de R\$ 30 bilhões de reais<sup>1</sup>. Com o objetivo de atender ao quesito “rígido controle de custos” selecionou-se alianças que tivessem sido formadas para atender a contratos com empresas do governo.

O consórcio é uma forma de aliança muito comum no setor da construção industrial. O consórcio horizontal, no qual não há divisão de responsabilidades entre as empresas, foi o adotado pelas organizações em todos os casos estudados. Neste trabalho será utilizado o termo Aliança, mais genérico, em substituição ao “Consórcio”, por ser mais comum no meio acadêmico.

Em função da alta competitividade do setor, por solicitação de alguns entrevistados, os seus nomes, os nomes das empresas e os das alianças analisadas foram ocultados. Dessa forma, as pesquisas de campo realizadas em seis alianças distintas tiveram seus nomes substituídos pelas siglas no quadro 7 a seguir com o respectivo valor do contrato, onde cada letra representa uma das empresas que constituíram a AE.

Quadro 7 - Síntese das empresas investigadas com o valor correspondente ao contrato

<b>Pesquisa de Campo</b>	<b>Empresas investigadas</b>	<b>Aliança</b>	<b>Valor aproximado do contrato (milhões R\$)</b>
1 (Piloto)	“G” e “C”	“GC”	R\$ 250
2	“C” e “P”	“CP”	R\$ 2.500
3	“C” e “Q”	“CQ”	R\$ 400
4	“N”, “P” e “U”	“NPU”	R\$ 1.500
5	“T”, “O” e “S”	“TOS”	R\$ 500
6	“K” e “E”	“KE”	R\$ 350

Fonte: Elaborado pelo Autor.

<sup>1</sup> Conforme dados obtidos nos sites dessas empresas.

### 3.2.1 Estudo Piloto

A unidade de análise do estudo piloto foi selecionada por conveniência. O estudo foi feito com objetivo de verificar a adequação das questões de entrevistas aos constructos identificados na literatura.

A aliança analisada no estudo piloto, denominada “GC”, foi formada por duas grandes empresas, uma brasileira, “C”, e uma de origem européia, Empresa “G”. A empresa brasileira é uma das maiores construtoras do Brasil (Revista Exame, 2011). A empresa alemã atua do seguimento de energia e tem participação em projetos, na maioria das vezes como contratada ou proprietária da planta, em diferentes países da Ásia, África, América do Norte e América do Sul. Atualmente é uma das maiores empresas de geração de energia da Alemanha (informações retiradas do site da empresa no Brasil, 2011). A aliança analisada no estudo piloto possuía aproximadamente 50 funcionários, dentre eles: gerentes, engenheiros, técnicos com nível superior e de nível médio e demais profissionais de apoio. Trata-se de um contrato de prestação de serviços especializados de Operação e Manutenção (O&M) para uma termelétrica localizada no sul do país. A empresa multinacional realiza projetos básicos de engenharia voltados para geração de energia e tem foco na prestação de serviços de longa duração, como por exemplo, serviços de O&M em termelétricas e acompanhamento de testes de equipamentos, porém a mesma não oferece soluções completas. A empresa brasileira tem foco nas atividades de construção e montagem regidas por contratos de curta duração. A empresa entrega soluções completas a preço previamente acordado, responsabilizando-se por todas as etapas de projeto (básico e detalhado), assim como a posta em marcha da planta industrial. Até o presente projeto a empresa brasileira nunca havia prestado serviços de O&M nas plantas construídas pela mesma. O cliente da AE é uma empresa de economia mista listada entre as maiores do país e do mundo (Revista Exame on-line, 2011). A mesma atua nos setores de Exploração e Produção (E&P) de petróleo, Refino, Transporte e Distribuição, Gás e Energia e Biocombustíveis.

### 3.2.2 Critérios para a Pesquisa de Campo

Para a pesquisa de campo que deu sequência ao estudo piloto, as alianças analisadas foram selecionadas por conveniência e pela relevância das empresas que as constituíram têm para o setor de construção no país, em particular do setor de Óleo & Gás. Com o objetivo de atender ao quesito “rígido controle de custos” selecionou-se alianças que tivessem sido

formadas para atender a projetos para uma empresa cujo maior acionista é o governo brasileiro. Recorda-se o fato, descrito no item anterior, de que essa empresa, utiliza como critério de seleção das propostas para as obras que contrata, além dos atendimentos aos pré-requisitos técnicos do projeto, o menor preço. O rigor da fiscalização dessa empresa, somado à dificuldade de ressarcimento financeiro das constantes alterações de projeto por ela solicitadas (verificar entrevistas apresentadas no item quatro deste trabalho) e ao ambiente competitivo atual ao qual são submetidas as empresas que constituíram as alianças, criou o cenário de austero controle de custo o qual este trabalho de dissertação busca investigar. Isso posto, a seguir são apresentados os critérios de conveniência e relevância que foram utilizados:

- a) Conveniência: A competitividade do mercado e a agenda dos profissionais entrevistados exigiu inúmeros contatos com pares e/ ou superiores hierárquicos para que, somente após uma indicação, aceitassem colaborar com este estudo.
- b) Representatividade: Este estudo tem sua representatividade fundamentada na participação que as empresas selecionadas têm no setor de construção nacional. O critério que atribuiu o grau de importância das empresas que construíram as alianças foi o considerado pela revista exame de setembro de 2011 (Revista Exame on-line, 2011), que levou em conta os montantes em venda do ano de 2010 para apresentar o *ranking* do setor. Além de algumas das maiores empresas de engenharia e construção do país duas multinacionais reconhecidas internacionalmente no setor de construção foram incluídas na pesquisa com o objetivo de avaliar a questão da cultura entre diferentes nações.
- c) Relevância: Além da complexidade dos serviços envolvidos, o valor dos contratos assinados variaram de duzentos e cinquenta milhões a dois bilhões e quinhentos mil reais.

### **3.2.3 Alianças Investigadas**

Na etapa seguinte ao estudo piloto esta pesquisa de dissertação investigou outras cinco alianças formadas entre construtoras e empresas de engenharia com representatividade nos seus segmentos de atuação. As cinco alianças investigadas foram constituídas com o objetivo de executar obras (projetos industriais em refinarias e dutos) que em comum tiveram como cliente final uma empresa controlada pelo governo, que será denominada como CLIENTE. A

seguir é apresentado um quadro com as alianças seguida das empresas que se uniram para formá-las.

O segundo critério de seleção das alianças apresentadas no item anterior, foi a representatividade que as empresas que as formaram possuem em relação aos segmentos em que atuam. A seguir são apresentadas as empresas e suas características:

- a) EMPRESA “N”- A maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- b) EMPRESA “C” - A segunda maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- c) EMPRESA “Q” - A quarta maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- d) EMPRESA “O” - A sexta maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- e) EMPRESA “S” - Foi criada com o objetivo atender aos setores de óleo e gás. Reconhecida nacional e internacionalmente pela vasta experiência na prestação de serviços. Está na octogésima sexta maior empresa no setor de serviços do Brasil (Revista Exame on-line, 2011);
- f) EMPRESA “E” - A décima oitava maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- g) EMPRESA “U”- A décima nona maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- h) EMPRESA “P” - A empresa do ano de 2011 e a trigésima primeira maior construtora do país (Revista Exame on-line, 2011);
- i) EMPRESA “G” Empresa de origem alemã, subsidiária de uma das maiores empresas alemãs na geração de energia, ainda sem participação expressiva na indústria nacional (Revista Exame on-line, 2011);
- j) EMPRESA “K” - Empresa sueca, uma das líderes mundiais no desenvolvimento de projetos e construção (Site da empresa, 2011), a trigésima oitava construtora no *ranking* nacional (Revista Exame on-line, 2011).
- k) EMPRESA “T”, subsidiária de uma corporação japonesa. Uma das maiores construtoras japonesas com atuação em diversos países (Site da empresa, 2011), ainda sem participação expressiva na indústria de construção nacional (Revista Exame on-line, 2011).

### 3.2.4 Quadro-Resumo com as Alianças Investigadas

Para apresentar um panorama geral das unidades de análise sob o aspecto de participação das empresas nas alianças foi elaborado o quadro 8 a seguir.



Quadro 8 - Empresas e participação nas alianças investigadas

Nr	Aliança	Empresas (Participação %)		
		(Líder) Empresa a	Empresa b	Empresa γ
1	GC	Empresa “G” (50%)	Empresa “C” (50%)	NA
2	CP	Empresa “C” (70%)	Empresa “P” (30%)	NA
3	CQ	Empresa “C” (50%)	Empresa “Q” (50%)	NA
4	NPU	Empresa “N” (38%)	Empresa “P” (32%)	Empresa “U” (30%)
5	TOS	Empresa “T” (61%)	Empresa “O” (22%)	Empresa “S” (17%)
6	KE	Empresa “K” (70%)	Empresa “E” (30%)	NA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Legenda: NA - Não Aplicável

### 3.3 COLETA DE DADOS

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. (YIN, 2001). As fontes escolhidas para o estudo piloto desta dissertação são descritas a seguir:

- a) Documentos - foram examinados os contratos de constituição das alianças (quando houver) e de fornecimento de serviços.
- b) Registros em arquivos - foram considerados os documentos operacionais e financeiros cujo acesso seja permitido ao autor da dissertação pela empresa estudada.
- c) Observação participante - essa fonte é específica do estudo piloto, onde o autor da dissertação, como membro da organização estudada, utilizou seus conhecimentos sobre as rotinas administrativas e os métodos de trabalho da aliança constituída para prestação de Serviços de O&M.
- d) Entrevistas - Nesse estudo as entrevistas peças fundamentais no levantamento de evidências.

Para pesquisas de campo foram utilizados como fonte de dados exclusivamente as entrevistas individuais em profundidade com os representantes das empresas que formaram as alianças analisadas, no item 3.5 deste trabalho é feito o detalhamento desse processo.

### 3.4 PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

Para Coughlan *et.al.* (2002), a formulação de perguntas abertas ou semi-abertas em uma entrevista permitem mais flexibilidade para que o entrevistador explore questões levantadas de forma espontânea junto ao entrevistado. Essas questões fazem parte do protocolo de investigação.

A definição do protocolo de investigação iniciou-se na análise do referencial teórico, de onde foram elaborados três construtos, *Alianças Empresariais*, *Cultura da Aliança e Governança da Aliança*. Esses constructos deram origem a um roteiro de perguntas semi-estruturadas e semi-abertas, que possibilitaram ao entrevistador a liberdade na reformulação de algumas perguntas e a intervenção da fala do entrevistado. As entrevistas foram realizadas inicialmente em um estudo piloto com um representante de cada empresa que forma a aliança, o Diretor Executivo que representa a empresa européia no Brasil e a o Gerente de contrato de prestação de serviços de O&M, que também é o representante local da construtora brasileira na planta de geração de energia do cliente. Ambas tiveram a duração média de uma hora e ocorreram no mês de novembro de 2010. As respostas foram sumarizadas e transcritas para uma planilha para síntese comparativa.

Fundamentalmente, os dados coletados no em estudo piloto foram, em sua maior parte, originados em duas fontes de evidência distintas, análise documental e entrevistas com os representantes das empresas. Das 20 questões elaboradas, as cinco primeiras (referentes ao constructo Alianças Estratégicas), foram respondidas através de evidências extraídas do “Contrato de Prestação de Serviços de O&M”. Essas se referem a elementos a serem especificados e monitorados nos contratos: metas, bonificações, multas, confiabilidade de produto ou serviço, requisitos operacionais, etc. do constructo Alianças Estratégicas. As quinze questões restantes (referentes aos construtos: Alianças Estratégicas, Cultura da Aliança e Governança da Aliança) tiveram suas evidências obtidas a partir de entrevistas, aplicadas a ambos os representantes das empresas. Apenas no estudo piloto foi permitido ao autor a consulta a documentos do contrato, nas demais alianças as entrevistas com os representantes das empresas foram a única fonte de evidências.

Durante as entrevistas com os representantes das empresas do estudo piloto o autor desta dissertação identificou a necessidade de executar algumas alterações no texto e em alguns termos. Esse fato se deu, principalmente, em função da necessidade de adaptação da estruturação e linguagem acadêmica ao ambiente profissional dos gestores e executivos entrevistados.

Quadro 9 - Questões investigadas

Constructo	Questões para as entrevistas
<b>Alianças Empresariais</b>	Como é feita a remuneração do contrato?
	O contrato estabelece o pagamento de Bônus e/ou Penalidades?
	Como é feita a avaliação do desempenho do contrato?
	Existe uma divisão formal de responsabilidades entre as empresas?
	Qual é a composição do Consórcio, qual das empresas é a líder na aliança?
	Como você avalia os resultados obtidos pelo Consórcio (Aliança) nesse contrato?
	Que elementos ou eventos reduziram ou elevaram a receita do Consórcio (aliança) durante o contrato?
	Como sua empresa avalia os parceiros antes da formação dos Consórcios (Alianças)?
	Como sua empresa avalia a necessidade do cliente antes da formação das Consórcios (Alianças)?
Quais pontos fortes o senhor destacaria na sua organização?	
<b>Governança nas Alianças</b>	Fale brevemente sobre sua organização e a defina no que tange ao estilo de governança?
	Que aspectos do estilo de governança adotado por sua empresa mais impactam no bom desempenho do negócio
	Que aspectos do estilo de governança adotado por seu parceiro mais impactam no bom desempenho do Consórcio (Aliança)?
	Qual estilo de governança/relacionamento você julga ser mais adequado para o bom desempenho de uma aliança empresarial?
<b>Cultura nas Alianças</b>	Descreva o perfil cultural da sua empresa:
	Caso existam diferenças culturais entre a sua empresa e a do seu parceiro, descreva quais foram os problemas advindos dessa diferença para o Consórcio (Aliança) em foco:
	Caso existam diferenças culturais entre a sua empresa e a do seu parceiro, descreva quais foram as vantagens advindas dessa diferença para a aliança em foco:
	Como você define o relacionamento da sua empresa com seu parceiro?
	Como é o relacionamento do Consórcio (Aliança) com o Cliente?
	Qual cultura você julga ser mais adequado para o bom desempenho de uma aliança empresarial?

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As questões já revisadas para aplicação na pesquisa de campo são apresentadas no quadro 9. As questões do constructo Alianças Estratégicas tiveram um caráter introdutório com objetivo de dar uma visão mais geral sobre a aliança alvo do estudo. As perguntas seguintes tiveram como objetivo identificar a visão que os representantes das empresas tinham como membros de corporações com culturas e estruturas organizacionais distintas.

A seguir são apresentados os diferentes tipos de evidências investigadas no estudo piloto, agrupadas por construtos extraídos da teoria.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados objetivará confrontar achados com os conteúdos dos constructos extraídos da literatura pesquisada. A análise será qualitativa e fará análise de conteúdo dos achados das entrevistas e da análise documental. (COUGHLAN *et al.*, 2002). Para pesquisa de campo foram utilizados exclusivamente os achados obtidos com as entrevistas. No quadro 10 a seguir é apresentada uma síntese com as datas, formas de entrevistas, duração e cargo dos representantes das empresas.

Quadro 10 - Alianças investigadas

Nr	Aliança	Tipo Entrevista/ Duração / Função / Data		
		Empresa a	Empresa b	Empresa γ
1	GC	Pessoal (aprox. 1 h) Gerente de Contrato 11/2010	Pessoal (aprox. 1 h) Diretor 11/2010	NA
2	CP	Pessoal (aprox. 1 h) Gerente de Construção e Montagem 06/12/2011	Telefone (aprox. 1 h) Diretor adjunto de Projeto 01/12/2011	NA
3	CQ	Telefone (aprox. 1 h) Gerente de Obra 05/12/2011	Pessoal (aprox. 1 h) Superintendente de Contratos 06/12/2011	NA
4	NPU	Pessoal (aprox. 1 h 30) Diretor de Contrato 04/10/2011	Telefone (aprox. 40 min) Gerente Adm. Contratual 05/12/2011	Telefone (aprox. 40 min) Gerente Adm. – Financeiro 24/01/2012
5	TOS	Por e-mail e pessoal (aprox. 1 h ) Diretor de Projeto 08/12/2011	Por e-mail e telefone (aprox. 40 min ) Diretor de Projeto 05/12/2011	Por e-mail e telefone (aprox. 1 h ) Ger. de Controle de Custos 08/12/2011
6	KE	Por telefone (aprox. 1 h) Gerente de Engenharia 20/12/2011	Por telefone (aprox. 1 h) Gerente de Construção e Montagem 08/12/2011	NA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Legenda: NA - Não Aplicável

## **4 ACHADOS DA PESQUISA**

Os achados apresentados a seguir foram obtidos através de análise documental e de entrevistas com os representantes das empresas que formaram as alianças. Devido ao sigilo de informações prestadas as fontes de dados utilizada foi predominantemente originada de entrevistas, o autor apenas teve acesso parcial à documentação em apenas uma das alianças.

### **4.1 ALIANÇA “GC” - CASO PILOTO**

O Caso Piloto se deu em na aliança GC, constituída por duas empresas, “G” e “C”, para prestação de serviços especializados de O&M de uma termelétrica.

#### **4.1.1 Aliança Empresarial**

O Contrato de O&M analisado demonstra que os recursos são repassados à aliança de duas formas distintas: Uma verba fixa destinada a cobrir os custos operacionais, e uma variável, paga proporcionalmente à energia gerada pela Termelétrica (Mega Watt - MW). Bônus ou penalidades pela superação, ou pelo não atendimento aos itens contratuais podem variar entre -6% (menos seis por cento) a 6% (seis por cento) sobre o faturamento anual. A indisponibilidade é a razão das horas que a Termelétrica esteve parada (por responsabilidade da aliança) sobre o número de horas de um ano de operação. As multas pelo não cumprimento de qualquer das cláusulas previstas em contrato estão limitadas a 10% (dez por cento) do faturamento anual. Contratualmente a empresa brasileira é responsável pela parte administrativa e a empresa alemã pela técnica. Embora seja estabelecido com a estrutura de propriedade igualitária, ou seja, cada sócio detém 50% (cinquenta por cento) da aliança, ficou estabelecido na época da assinatura do contrato que a empresa alemã seria a líder da aliança. Perante o cliente a empresa “C” configurou como líder.

Na entrevista o representante da empresa brasileira informou que não houve incidência de qualquer penalidade sobre este contrato até a data da elaboração do artigo, fato confrontado com os registros da aliança. Foram registradas verbas adicionais decorrentes do pagamento de Bônus por disponibilidade e de verbas extras proporcionais ao MW gerado. Nos anos de 2003 a 2010 foram realizados pagamentos do Bônus por disponibilidade da ordem de 4% e Verbas Variáveis por geração de energia de 2% a 6%, ambas aplicadas sobre o faturamento anual como receita adicional. Esse representante declarou ainda que os resultados do Contrato

foram excelentes. O representante da empresa multinacional, não estava bem certo de quanto havia sido o porcentual acima da margem, mas informou que os resultados foram ótimos. Antes de assinar o Contrato de O&M com o cliente as empresas se reuniram para calcular qual o lucro provável do contrato e avaliar se este superaria o custo de oportunidade que o mercado oferecia naquele momento.

Durante a vigência do contrato vários eventos ameaçaram a redução da receita, a maioria por problemas de projeto que não eram de responsabilidade da aliança, mas que o Cliente definiu que deveriam ser sanados pela aliança. Segundo os entrevistados de ambas as empresas da aliança, todos puderam ser contornados, com exceção de uma manutenção de elevado custo que teve de ser executada a despeito de ser uma pendência de projeto. Durante o contrato o cliente solicitou um aumento de escopo de contrato em função de uma ampliação na termelétrica. O apoio durante a obra prestado pela aliança e o incremento dos serviços de O&M decorrentes dessa modificação resultaram na elevação de margem e faturamento.

Conforme verificado, as avaliações de desempenho trimestrais são feitas pelo fiscal do contrato (cliente) e consideram os seguintes critérios constantes no documento de avaliação dos fornecedores utilizado pelo Cliente: Qualidade e Quantidade de Materiais; Organização da Oficina e Almoxarifado; Conservação das áreas Administrativas; Planejamento; Cumprimento de Prazos e Serviços; Resultados em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS); Treinamentos; Índice de Retrabalho e Tratamento de não Conformidades.

No tocante às avaliações dos prováveis parceiros antes para a formação de uma AE a empresa brasileira diz considerar experiências passadas na hora da seleção do sócio. Entretanto, assim como foi feito na aliança de O&M, em áreas de negócio onde ainda não tenha atuado poderão ser formadas AE sob o critério de complementação de recursos. O representante da empresa multinacional acredita que nem sempre as indicações e referências são suficientes para conhecermos o parceiro. Sugerindo como forma de conhecer o sócio o desenvolvimento de pequenos projetos conjuntos, ou uma fase inicial de um projeto maior, para verificar de que forma ele atua.

No que diz respeito à identificação das necessidades do cliente o representante da empresa brasileira relatou que sua empresa desenvolveu um bom conhecimento sobre seus principais clientes ao longo dos anos. O representante da empresa multinacional informou que identifica as necessidades do cliente através de reuniões pré-contrato, mas que ao longo do contrato é comum que haja ajustes para atender as demandas do cliente.

A empresa brasileira destacou seu excelente conhecimento sobre o atual cliente, sobre suas demandas e pontos que necessitam maior atenção, porém enfatizou o critério de seleção

por menor preço o exige orçamentos mais apertados e com margens menores e, por consequência, com controle de custos do projeto mais rigoroso. Ressaltou que no ponto de vista do cliente seu comprometimento com os objetivos estabelecidos em contrato é um diferencial sobre as demais. Quanto aos diferenciais da empresa multinacional, seu representante lista como sendo seus pontos de destaque, domínio tecnológico no setor de energia, qualidade nos serviços e foco no cliente.

#### **4.1.2 Governança da Aliança**

A empresa multinacional informou que tem foco na prestação de serviços de longa duração, como serviços de O&M que executa em termelétricas de sua propriedade e de clientes e, por vezes, acompanha a fase final de testes dos equipamentos após a montagem. Contudo, a mesma informou que não oferece soluções completas. Conforme apurado, nessa organização predomina a estrutura relacional, a qual é tida pelos seus representantes como bastante no tocante à adesão rígida aos especificado em contrato. A empresa brasileira normalmente entrega soluções completas e com preço fechado. Esse é o primeiro contrato de prestação de serviços de O&M, pois a mesma tem seu foco nas atividades de construção e montagem complexas regidas por contratos de curta duração. O representante dessa organização declarou que tem estrutura de governança predominantemente contratual, sendo que os colaboradores de sua empresa são orientados a seguir à risca o escopo do contrato. Pequenas variações são permitidas, desde que as mesmas não provoquem impacto nos custos ou no prazo do contrato. Mudanças mais significativas são encaradas como aditivos contratuais.

Para a empresa brasileira, seu estilo de governança contribui para o controle de custos do contrato, os quais afetam diretamente o desempenho do projeto. Conforme apurado, a postura relacional do parceiro estrangeiro nesse tipo de cenário é muito prejudicial para o bom desempenho do contrato, pois o cliente se aproveita da flexibilidade da multinacional para solicitar a execução de atividades fora do escopo originalmente contratado. Para o representante da EMPRESA “G” a flexibilidade na forma de gestão do contrato e bom relacionamento com o cliente são peças-chave para a renovação do contrato. Esse representante acredita que os rígidos de controle na administração do contrato preconizados pelo parceiro nacional são bons para a aliança, mas prejudicam o relacionamento com o cliente.

O representante da empresa brasileira defende que a estrutura organizacional de uma aliança deva ser predominantemente orientada por contrato, devendo a liderança da AE ficar sob

responsabilidade da empresa que possuir tal estrutura. Todavia, considera que a postura relacional é importante na gestão de qualquer contrato e, em se tratando de uma aliança, essa poderia, desde que em momentos oportunos, ser assumida pelo sócio. Para o representante da empresa multinacional, não existe uma estrutura organizacional ideal, esta deve estar de acordo com a cultura organizacional do cliente. Por esse motivo, defendeu que uma aliança deve ser formada por empresas com estruturas distintas, pois AE constituídas por firmas orientadas por relacionamento e por contratos terão um bom desempenho independente da cultura do cliente.

#### **4.1.3 Cultura da Aliança**

A empresa brasileira declarou possuir uma cultura imediatista, eis que seu maior cliente é uma empresa do governo (a qual utiliza o critério do menor preço para seleção dos fornecedores). A mesma declarou focar-se em resultados financeiros, como no caso da margem de lucro esperada de um projeto, assim como no cumprimento das especificações estabelecidas no contrato (ainda que com prejuízos financeiros). A empresa multinacional declarou ter na iniciativa privada sua maior fonte de recursos e busca a satisfação do cliente para manter e ampliar seus negócios, não sendo regida pelo critério do menor custo, mas sim pelo do estabelecimento de relacionamento de longa duração. A empresa multinacional destaca seu excepcional domínio técnico nas áreas em que atua e seu foco no cliente.

A empresa multinacional avaliou que a cultura transacional não é apropriada para ser aplicada em todos os tipos de contrato. Todavia, essa cultura, no caso específico do cenário de forte controle de custos no qual a aliança está inserida, está sendo responsável pelos bons resultados financeiros obtidos. Para o representante da empresa brasileira, a cultura relacional da empresa multinacional é inadequada para cenários marcados pelo forte controle de custos. O mesmo relatou inúmeros conflitos entre as partes ao longo do projeto, especialmente por divergência de posição acerca do atendimento, ou não, às reivindicações não previstas em contrato que o cliente apresentou (reivindicações não remuneradas). Para o representante da multinacional, a rigidez da empresa brasileira foi fundamental na manutenção dos resultados obtidos pela aliança.

A empresa multinacional valoriza sua flexibilidade na gestão do contrato, eis que a mesma se constitui em um trunfo quando da negociação dos valores afetos aos pontos não contratados. Para esse representante, a cultura transacional da empresa brasileira foi um dos principais fatores que contribuíram para os resultados financeiros da aliança. Para o representante da empresa brasileira, a predominância da cultura relacional do parceiro



aproximou mais o cliente da AE, possibilitando uma pequena flexibilização por parte do mesmo em situações não previstas em contrato.

Para o representante da empresa multinacional o relacionamento com a empresa brasileira é muito bom. O representante da empresa brasileira concordou, porém esclareceu que a afirmativa é válida para o nível de diretoria. No nível da gestão de contrato a relação com o sócio está desgastada, haja vista que nesse nível é que são tomadas a maioria das que impactam na lucratividade do contrato. Assim, a cada demanda não prevista em contrato que o cliente faça esses gerentes precisam defender suas posições, as quais, muitas vezes, são antagônicas. Como exemplo do descrito se cite as afirmações de ambos os gerentes: o gestor da empresa brasileira entende que só deve ser executado o que foi previsto em, ao passo que o gerente da multinacional acredita que a execução, mesmo que com comprometimento da lucratividade, pode estreitar o relacionamento com o cliente. Embora a liderança da aliança de direito seja da empresa multinacional (cultura relacional), a empresa brasileira (cultura transacional), por várias vezes fez valer seu poder de veto em situações onde a multinacional tentou assumir posições que pudessem afetar os resultados. Com efeito, eram comuns os atritos gerados por demandas do cliente não claramente definidas no contrato de O&M. Apesar disso, o gestor da empresa nacional destacou que a avaliação de desempenho realizada pelo Cliente acerca dos serviços prestados pela aliança vem se mantendo acima dos 75% (definido pelo cliente como “BOM”). Para o representante da empresa multinacional o relacionamento com o cliente é muito bom.

Para o representante da empresa brasileira, o critério de seleção por menor preço existente nas empresas do governo exige que sejam apresentadas propostas de serviços com estimativas de custo mais justas e com margens de lucro menores. Margens menores e estimativas mais justas, por sua vez, exigirão um maior controle dos custos do contrato, assim empresas com culturas com perfil mais transacional terão vantagem sobre as relacionais. Todavia, nem todas as alianças têm o governo como cliente e, apesar da maioria das organizações no Brasil terem um perfil mais transacional, os contratos têm indefinições que, se forem tratadas de forma inflexível, gerarão um desgaste desnecessário com a parte contratante (Cliente). Para o representante da empresa multinacional, a cultura predominante da aliança deve ser a mesma do cliente. O mesmo vê como “vantagem” a formação de alianças por empresas de perfis diversos.

#### 4.1.4 Resumo dos Achados - Aliança “GC” (Estudo Piloto)

Para facilitar o entendimento, nos quadros 11 a 14 a seguir são apresentados resumos com os principais achados da pesquisa.

Quadro 11 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (análise documental), do Caso Piloto (Aliança “GC”)

Constructo	Tópicos	Análise documental
Alianças Empresariais	Remuneração da aliança	Verba Fixa (custos operacionais) + Verba Variável (proporcional ao MW gerado)
	Bônus e/ou Penalidades	Bônus pela disponibilidade operacional e multas por não cumprimento de cláusulas contratuais.
	Avaliação do desempenho do Aliança	Trimestralmente, com base em organização, planejamento, prazos, SMS; treinamentos e retrabalhos.
	Divisão de responsabilidades	Empresa brasileira é responsável pela parte administrativa e a alemã pela técnica.
	Liderança da Aliança	50% para cada empresa, a liderança pertence à empresa alemã.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 12 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (entrevistas), Caso Piloto (Aliança “GC”)

Constructo	Tópicos	Empresa brasileira	Empresa européia
Alianças Empresariais	Desempenho Financeiro da aliança	Excelente (10 pontos % acima do previsto) e pagamento de bônus todos os anos.	Ótimos
	Redutores / Elevadores da receita	Redutor: Uma pendência anterior ao contrato cuja solução foi imposta pelo cliente. Elevador: Alterações de escopo solicitadas pelo cliente.	Não soube informar.
	Avaliação de potenciais parceiros	Complementaridade de competências.	Complementaridade de competências.
	Avaliação das demandas dos clientes	<i>Expertise</i> desenvolvida ao longo de anos de contratos.	Reuniões pré-contrato.
	Auto-avaliação de competências	Conhecimento sobre o atual cliente, controle de custos e observância dos objetivos do contrato.	Domínio tecnológico no setor de energia, qualidade nos serviços e foco no cliente

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 13 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças do Caso Piloto (Aliança “GC”)

Constructo	Tópicos	Empresa brasileira	Empresa européia
<b>Governança nas Alianças</b>	Auto-avaliação do estilo de governança	Construção e montagem complexas em contratos de curta duração. Postura contratual.	Postura relacional, flexível quanto ao contrato, prestação de serviços de longa duração.
	Contribuição da empresa na aliança	Rígido controle de custos e observância do contrato.	Flexibilidade na observância do contrato e relacionamento com o cliente.
	Contribuição do parceiro na aliança	A estrutura de governança relacional do parceiro nesse tipo de contrato é prejudicial.	Rígido controle administrativo.
	Estilo de governança / relacionamento ideal	Predominantemente orientada por contrato.	Não existe uma estrutura organizacional ideal, esta deve estar alinhada com a cultura do cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 14 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças do Caso Piloto (Aliança “GC”)

Constructo	Tópicos	Empresa brasileira	Empresa européia
<b>Cultura nas Alianças</b>	Auto-avaliação cultural	Imediatista e guiada pelo contrato em função do foco em obras públicas.	Foco no cliente, maioria dos clientes da iniciativa privada, prioriza relacionamentos de longa duração.
	Problemas advindos das diferenças culturais	Divergência entre os parceiros acerca do atendimento de reivindicações do cliente não previstas em contrato.	Reconhece a diferença de posturas, mas informou não haver problemas.
	Vantagens advindas das diferenças culturais	Perfil relacional para melhorar o relacionamento com o cliente e transacional para manter o controle de custos do projeto.	Perfil relacional para abordagens não previstas no contrato e transacional para garantir os resultados financeiros.
	Avaliação do relacionamento com o parceiro	Bom no nível de diretoria, mas desgastado no nível de gestão de contrato.	Muito bom.
	Avaliação do relacionamento da aliança com o cliente	Apesar dos atritos com o cliente a Avaliação Trimestral por ele realizada classificou a qualidade dos serviços em um nível acima de BOM para seus padrões.	Muito bom.
	Tipo de cultura ideal	Predominância do perfil transacional, mas devido ao tipo de cliente e indefinições no contrato deve haver uma composição com o relacional.	A cultura predominante da aliança deve ser a mesma do cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 4.2 ALIANÇA “CP”

Esta aliança foi firmada entre as organizações “C” e “P”, denominada aliança CP, o mesmo foi constituído para a construção da planta de Coque e unidades Auxiliares de uma refinaria localizada no estado do Paraná. Para as entrevistas foram convidados o Gerente de Construção e Montagem da empresa “C”, e como representante da empresa “P”, o diretor adjunto do projeto.

### 4.2.1 Alianças Empresariais

Essa aliança foi contratada por licitação pública na modalidade de EPC. A remuneração dessa aliança era feita através de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e os pagamentos eram feitos mensalmente a partir das medições do progresso físico da obra no período. O contrato não previa o pagamento de Bônus, apenas penalidades pelo não atendimento às cláusulas contratuais, dentre elas a principal era por atraso. As avaliações são feitas trimestralmente pelo cliente segundo uma lista de critérios estabelecidos em documento definido como Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD). Os entrevistados informaram que a aliança teve seu desempenho avaliado como “Bom” e comentaram que os critérios estabelecidos no BAD não são muito objetivos.

Além da avaliação do desempenho do empreendimento que era feito mensalmente pela equipe que constituía a aliança, ambas as consorciadas realizam suas próprias avaliações internas de acompanhamento do empreendimento. O representante da EMPRESA “P” apresentou como destaques nessa aliança as ações na área de sustentabilidade, responsabilidade social e de inovação, enquanto que o representante da EMPRESA “C” a união das empresas por um objetivo comum.

Segundo os entrevistados alguns eventos ameaçaram a redução da receita, como greve dos funcionários, chuvas e atrasos no fornecimento de equipamentos que eram de responsabilidade do cliente. Foi explicado que os atrasos por responsabilidade do cliente impactam no orçamento do projeto porque interferem no planejamento de execução das atividades resultando na ociosidade de recursos. Os entrevistados informaram que como os atrasos ocorridos no projeto não foram de sua responsabilidade estava sendo negociado com o cliente um reajuste contratual para anular a aplicação de multas e compensar os impactos decorrentes desse desvio, mas independentemente dos desvios os resultados foram positivos.

Ambas as empresas informaram que avaliam os parceiros antes da formação das alianças segundo critérios internos, levando em conta a experiência anterior do parceiro com o objetivo de atender as necessidades do cliente. Para o representante da EMPRESA “P” essa avaliação busca os seguintes objetivos: ficar mais competitivo, compartilhar os riscos, trazer recursos e competências capazes de atender ao empreendimento. O representante da EMPRESA “C” informou que a empresa somente se associa as grandes empresas do segmento comprometidas com o negócio e que possuam solidez financeira. O representante da EMPRESA “P” afirmou que essa empresa analisa as necessidades do cliente para definição dos parceiros de forma a complementar os recursos que precisarão ser aplicados no projeto. Para o representante da EMPRESA “C” é levada em conta a experiência anterior com parceiro em obras semelhantes para o cliente.

Como pontos fortes, o representante da EMPRESA “P” destacou seu sistema de gestão, que é baseado no *Project Management Institute* (PMI), a engenharia, suprimentos. Essa empresa destacou como ponto forte da parceira o controle de produtividade, construção e montagem. O representante da EMPRESA “C” considera que essa empresa possui como pontos fortes o seu “Sistema Integrado de Gestão de Obras”, para esse representante a EMPRESA “P” possui os mesmos pontos fortes, tanto no sistema de gestão como no de recursos humanos.

#### **4.2.2 Governança da Aliança**

Não havia uma divisão formal de responsabilidades na aliança, porém a formação das equipes procurou respeitar as melhores competências de cada empresa e os recursos que estavam disponíveis no momento. A EMPRESA “P”, como uma empresa de engenharia, assumiu a maior responsabilidade pelo setor, enquanto que a EMPRESA “C” atuou mais diretamente na construção e montagem. No entanto, havia profissionais de ambas as empresas atuando em todos os setores. A composição de participação dessa aliança era de 70% (setenta por cento) da EMPRESA “C” e 30% (trinta por cento) da EMPRESA “P” e a liderança foi da EMPRESA “C”. Ambos os representantes relataram não ter presenciado nenhuma situação onde a outra empresa que não era a líder assumisse a condução do empreendimento. O representante da EMPRESA “P” colocou que em situação em que por ventura isso venha ocorrer haverá um ponto de conflito. Acrescentou que mesmo com a figura da empresa líder, é importante que as decisões sejam tomadas em conjunto, assim como foi feito na aliança “CP”.

Quanto ao estilo de governança, o representante da “C” entende que perante a gestão do contrato assume postura mais relacional, o estilo mais flexível é uma característica da “C” que

independe do cliente. Todavia, acrescentou que as construtoras brasileiras que estão em primeira e terceira colocação no “*ranking*” (referindo-se as empresas “N” e “Q”, respectivamente) possuem estilos completamente diferentes, porém obtém os mesmos resultados. Concluiu sua opinião dizendo que a empresa ser mais rígida ou não, não significa que ela é melhor ou pior, que depende da característica de cada empresa e que a “P” possui o mesmo perfil da “C” (relacional). Na opinião do representante da empresa “P” a empresa “C” é mais relacional, enquanto que a sua empresa é mais transacional. Acrescentou que não há um modelo melhor, que depende do momento do contrato. Dependendo do tipo do cliente, um perfil pode ser mais adequado que o outro, podendo variar de acordo com a área de atuação, se é privada ou estatal.

Para o representante da empresa “P” não deveria haver uma empresa líder em uma aliança, devendo a AE funcionar como uma nova empresa. O representante da empresa “C” entende ser favorável o alinhamento de culturas entre a empresa líder e o cliente, porém acredita que a liderança deve seguir a estabelecida no acordo operacional de formação da AE firmado entre as empresas.

#### **4.2.3 Cultura da Aliança**

O relacionamento da aliança com o CLIENTE foi muito bom, inclusive com o reconhecimento através de prêmios e certificações. Eventualmente ocorriam divergências de opiniões em função dos desvios que ocorreram no contrato e a forma como esses seriam tratados pelo Cliente. Ambos representantes informaram que as duas empresas tinham contato com o cliente, embora para a EMPRESA “P” na maioria das vezes o CLIENTE se direcionasse mais à EMPRESA “C” pelo fato dessa ser a empresa líder. Para o representante da EMPRESA “P” a própria estrutura societária dessa empresa, na qual os funcionários possuem participação no capital, faz com que a cultura da empresa e de seus funcionários sejam os mesmos. Para esse representante a empresa é mais rígida e procura seguir exatamente o que está definido em contrato, porém sempre buscando soluções de engenharia que minimizem os custos, busca contínua pela excelência na engenharia.

O representante da EMPRESA “C” entende ser essa uma empresa muito comprometida e flexível na gestão do negócio. Comentou ainda que essa forma da empresa agir e está relacionado ao compromisso em entregar o projeto concluído. O representante da EMPRESA “P” destacou a complementaridade que existe entre as duas empresas e que suas culturas são muito parecidas e que nenhuma das empresas tentou impor sua vontade sobre a outra. Para o representante da EMPRESA “C” as empresas possuem praticamente os mesmos valores e como os processos que cada empresa domina são complementares há um aprendizado natural decorrente da parceria. O

representante da EMPRESA “C” exemplificou que há casos de alianças que são formados por empresas de elevado nível agressividade (transacional) onde é necessário dividir completamente o escopo de cada uma para evitar que haja conflito entre elas.

Os dois representantes afirmaram ter sido muito boa a relação entre as empresas que formavam o Consórcio, ambos destacaram como ponto positivo a sinergia que havia entre as organizações, passando a impressão de que existia apenas uma única empresa.

#### 4.2.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “CP”

Para facilitar o entendimento, nos quadros 15 a 17, a seguir são apresentados resumos com os principais achados da pesquisa.

Quadro 15 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “CP”)

Constructo	Tópicos	Empresa “P”	Empresa “C”
Alianças Empresariais	Forma de remuneração do contrato	Através de uma EAP com pagamentos mensais a partir das medições do progresso físico	Através de uma EAP com pagamentos mensais a partir das medições do progresso físico
	Bônus / Penalidades estabelecidos em contrato	Apenas Penalidades	Apenas Penalidades
	Existência de avaliação de desempenho pelo cliente e consorciadas	Eram realizadas trimestralmente pelo cliente (BAD) e também internamente por esta consorciada.	Eram realizadas trimestralmente pelo cliente (BAD) e também internamente por esta consorciada.
	Resultados da AE	Ações na área de sustentabilidade, responsabilidade social e de inovação.	União das empresas por um objetivo comum.
	Elementos redutores de receita ou de aumento de receita	Redutores: houve greve de trabalhadores e períodos prolongados de chuva e atrasos de equipamentos de responsabilidade do cliente. (aditivos em negociação). Aumento: Não houve.	Redutores: houve greve de trabalhadores e períodos prolongados de chuva e atrasos de equipamentos de responsabilidade do cliente. (aditivos em negociação). Aumento: Não houve.
	Avaliação de potenciais parceiros	Objetiva o aumento da competitividade, o compartilhamento dos riscos, e obtenção de recursos e competências.	Somente se associa as grandes empresas do segmento, comprometidas com o negócio com solidez financeira.
	Avaliação da necessidade do cliente para seleção de parceiros	A experiência anterior em obras semelhantes é levada em conta.	A experiência anterior em obras semelhantes é levada em conta.
	Pontos fortes da empresa e do parceiro	Pontos fortes próprios: Comprometimento dos funcionários, sistema de gestão, engenharia e suprimentos. Parceiro: Sistema de controle de produtividade, construção e montagem.	Pontos fortes Próprios: Sistema de gestão de obras e capacidade técnica dos seus profissionais. Parceiro: Possui os mesmos pontos fortes.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 16 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança “CP”)

Constructo	Tópicos	Empresa “P”	Empresa “C”
<b>Governança nas Alianças</b>	Divisão formal de responsabilidades entre as empresas	Não havia divisão formal, porém a formação das equipes procurou respeitar a competências das empresas.	Não havia divisão formal, porém a formação das equipes procurou respeitar a competências das empresas.
	Composição / Liderança do Consórcio	70% EMPRESA “C” (Líder) e 30% EMPRESA “P”.	70% EMPRESA “C” (Líder) e 30% EMPRESA “P”.
	Como era estabelecida a liderança	Sempre estabelecida pela empresa líder, porém as decisões serem tomadas em conjunto.	Sempre estabelecida pela empresa líder.
	Estilo de governança da empresa	Estilo predominantemente contratual.	Estilo mais relacional, porém com acompanhamento diário dos desvios do contrato.
	Estilo de liderança x desempenho da aliança x tipo de cliente	Depende do momento contrato.	Não há um estilo melhor, empresas competentes, porém com estilos diferentes, obtém o mesmo resultado.
	A liderança deve pertencer a empresa mais alinhada com a cultura do cliente	Não deve haver líder, a aliança deve agir como uma única empresa.	Conforme estabelecido no acordo operativo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 17 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança “CP”)

Constructo	Tópicos	Empresa “P”	Empresa “C”
<b>Cultura nas alianças</b>	Relacionamento com o Cliente	Muito bom, apenas com algumas divergências em função de desvios do escopo do contrato.	Muito Bom, apenas com algumas divergências em função de desvios do escopo do contrato.
	Cultura da empresa	Funcionários altamente comprometidos por fazerem parte de estrutura societária da empresa, perfil pouco flexível, busca pela eficiência.	Comprometimento com a obra, perfil mais flexível, buscando sempre atender as necessidades do cliente.
	Vantagens das diferenças culturais entre as empresa	As culturas são muito parecidas, havendo uma complementaridade entre os perfis.	As empresas possuem praticamente os mesmos valores, complementaridade.
	Relacionamento da empresa com o(s) parceiro(s), pontos positivos da AE.	Relacionamento muito bom. Como ponto positivo da AE o nível de integração semelhante ao de uma única organização.	Nível de relacionamento muito bom, sinergia entre as empresas como destaque dessa AE.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 4.3 ACHADOS DA ALIANÇA “CQ”

A terceira aliança analisada refere-se à Aliança entre as EMPRESAS “C” e a “Q”. Essa foi constituída para a construção de um trecho de 68 km de gasoduto para o CLIENTE no estado de São Paulo. Para a entrevista foram convidados o Gerente de Obra da Aliança,



funcionário da EMPRESA “C”, e o Superintendente de Contratos como representante da EMPRESA “Q”.

#### **4.3.1 Alianças Empresariais**

Essa aliança foi contratada por licitação pública na modalidade de EPC. A remuneração dessa aliança era feita através de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e os pagamentos eram feitos periodicamente a partir das medições do progresso físico da obra. O contrato não previa o pagamento de Bônus, apenas penalidades pelo não atendimento às cláusulas contratuais, dentre elas a principal era por atraso. As avaliações foram feitas trimestralmente pelo cliente segundo uma lista de critérios estabelecidos em documento definido como Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD). O representante da EMPRESA “C” informou que a Aliança teve seu desempenho avaliado como “Bom” pelo cliente. Os representantes das consorciadas afirmaram que ambas as empresas realizam suas próprias avaliações do empreendimento.

Os entrevistados informaram que as alterações de escopo solicitadas pelo cliente inicialmente reduziram a receita, mas que a habilidade na gestão do empreendimento fez criar uma oportunidade que elevou a receita do empreendimento. Quanto à avaliação dos sócios antes da formação de alianças o representante da EMPRESA “C” informou que nunca participou desse processo, mas acredita ser importante identificar a disponibilidade de recursos e o conhecimento prévio do negócio, assim como a experiência passada com o cliente. Esse representante comentou sobre a importância da seleção do parceiro correto principalmente nos casos em que o cliente final tenha o poder e o nível de exigência da CLIENTE. O representante da EMPRESA “Q” ressaltou que por questões estratégicas um dos primeiros critérios de seleção é a empresa ter sido convidada a participar do edital, considerando também o tipo de empreendimento e seu conhecimento sobre o cliente. Esse representante comentou ainda que uma parceria ideal seria uma associação de uma das grandes empresas de construção, referindo-se ao “ranking” de faturamento da revista Exame (Revista Exame on-line, 2011), com uma de menor porte de engenharia (que tivesse capacidade e dispusesse dos recursos adequados). Explicou que nesse caso haveria a complementaridade de recursos entre as empresas e a diferença de porte entre estas facilitaria com que o projeto fosse conduzido nos moldes da empresa líder.

Para os representantes da EMPRESA “C” e EMPRESA “Q” essas empresas têm como pontos fortes sua estrutura de apoio para obras desse porte, o relacionamento dela com o

cliente, sua capacidade de realização e comprometimento, principalmente em projetos complexos, principalmente no que diz respeito às alterações de escopo. O representante da EMPRESA “Q” destacou a capacidade dessa empresa em criar oportunidades a partir de mudanças no escopo do contrato solicitadas pelo cliente.

#### **4.3.2 Governança da Aliança**

Não havia uma divisão formal de responsabilidades nessa aliança. O representante da EMPRESA “Q” ressaltou que pelo fato dessa Aliança ser um consórcio horizontal e que durante as negociações do acordo operacional essa empresa insistiu para que não houvesse nenhum tipo de divisão de atividades e que fosse evitado qualquer tipo de alusão às marcas das sócias da AE com o objetivo de que a Aliança tivesse “personalidade” própria. Acrescentou que a EMPRESA “C” tem um pouco de dificuldade seguir este conceito e que essa “ vaidade” causa perda de produtividade.

A composição da Aliança foi de 50% para cada uma das sócias. Apesar de não haver divisão formal de responsabilidades a EMPRESA “C”, como a empresa líder, ficou como responsável pela implantação do sistema de gestão. Ambas as empresas confirmaram não haver ocorrido nenhum problema com ações de liderança em paralelo a formal. O representante da EMPRESA “C” destacou a flexibilidade na gestão quanto ao atendimento de demandas no cliente como um diferencial para o sucesso do empreendimento, embora o representante da EMPRESA “Q” tenha a mesma opinião, ressaltou que dependendo do cliente há a necessidade do acompanhamento austero das negociações de aditivos. Comentou também sobre a influência dos gestores que participam de uma obra na condução do contrato, tanto no lado do cliente como da empresa contratada, ilustrando a colocação através da seguinte expressão: “O fator fundamental para o sucesso ou fracasso de um Consórcio não é o CNPJ e sim o CPF”.

Para ambos representantes a EMPRESA “Q” tem uma estrutura que a permite ser mais dinâmica nos seus processos, o que foi bastante interessante para o Consórcio quando em um determinado momento foi necessário aportar recursos (equipamentos) em um prazo curto ao projeto. Segundo o representante da EMPRESA “C” o estilo de governança que mais adequado seria o “situacional”, ou seja, aquele que se adapta ao cliente e ao negócio de acordo com o contrato. Utilizando como exemplo o CLIENTE que é extremamente transacional, mas que por várias vezes o momento do negócio exige que a empresa contratada seja mais relacional. Concluiu afirmando que, dependendo do momento que está passando o

contrato, a empresa mesmo não sendo líder deve tirar proveito da sua proximidade com o cliente. Para o representante da EMPRESA “Q” a liderança nas alianças é uma negociação comercial, a proximidade com o cliente é levada em consideração, mas em se tratando das grandes empresas do mercado não há muita distinção nesse aspecto. Possivelmente uma diferenciação técnica de uma determinada empresa estar analisando a mais tempo um projeto, por exemplo, poderia ser levada em conta.

#### **4.3.3 Cultura nas Alianças**

Para o representante da EMPRESA “C” o relacionamento com o cliente foi bom, apesar de alguns momentos de maior tensão em função de negociações com o cliente quanto ao pagamento de aditivos. Segundo o representante da EMPRESA “Q” as dificuldades que ocorreram no relacionamento com o cliente foram em função do gestor da CLIENTE responsável pela obra. Para os representantes no nível de gerenciamento local ambas as empresas possuíam a mesma frequência de contato com o cliente, mas nos níveis hierárquicos mais altos a EMPRESA “C” acabava tendo um relacionamento mais estreito em função do volume de contratos com a CLIENTE. O representante da EMPRESA “Q” acrescentou que as empresas se alternavam estrategicamente nos contatos com o cliente para discussão de determinados assuntos do projeto.

Para a EMPRESA “C” sua forma de gestão é resultado de vários contratos já realizados com o mesmo cliente e outros clientes com características semelhantes, o que fez com que desenvolvesse uma forma de gestão mais relacional. O representante da EMPRESA “Q” declarou que a cultura na sua empresa predomina uma forma de gestão mais flexível, porém ressalta como diferencial dessa empresa o comprometimento com a AE mesmo quando não é líder, direcionando sempre recursos adequados ao tamanho do empreendimento. Comentou ainda que a maior vantagem de uma aliança estabelecida em forma de Consórcio é dividir os riscos, assim se uma empresa menospreza os riscos por não ter a incumbência da liderança não deveria reavaliar se está apta a trabalhar em aliança.

Ambos representantes destacaram o bom relacionamento entre as empresas, em parte construído através de experiências passadas em outras Alianças. Para o representante da EMPRESA “C” essa afinidade proporcionou o alinhamento de opiniões que garantiu maior agilidade no processo de tomada de decisões. O representante da EMPRESA “Q” destacou a experiência que foi adquirida com este projeto em decorrência das suas particularidades, que o diferenciou das demais obras de dutos.

#### 4.3.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “CQ”

Para facilitar o entendimento, nos quadros 18 a 20 a seguir são apresentados resumos com os principais achados da pesquisa.

Quadro 18 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “CQ”)

Constructo	Tópicos	Empresa “C”	Empresa “Q”
<b>Alianças Empresariais</b>	Forma de remuneração do contrato	Progresso físico a partir de uma EAP	Progresso físico a partir de uma EAP
	Bônus / Penalidades estabelecidos em contrato	Apenas Penalidades	Apenas Penalidades
	Existência de avaliação de desempenho pelo cliente e consorciadas	Eram realizadas trimestralmente pelo cliente (BAD) e também internamente por esta consorciada.	Eram realizadas trimestralmente pelo cliente (BAD) e também internamente por esta consorciada.
	Resultados da AE	Dificuldades durante o empreendimento puderam ser convertidas em oportunidades de forma a melhorar o resultado.	Dificuldades durante o empreendimento puderam ser convertidas em oportunidades de forma a melhorar o resultado.
	Elementos redutores de receita ou elevadores de receita	Alterações de escopo solicitadas pelo cliente reduziram a receita em um primeiro momento, mas depois pode ser utilizada para melhorar o resultado.	Alterações de escopo solicitadas pelo cliente reduziram a receita em um primeiro momento, mas depois pode ser utilizada para melhorar o resultado.
	Avaliação de potenciais parceiros para formação da AE	De acordo com a necessidade de complementar recursos e conhecimento prévio do negócio pelo parceiro.	Associação com empresas concorrentes para reduzir a competição, conhecimento do negócio e do cliente.
	Avaliação da necessidade do cliente para seleção de parceiros	É levada em conta a experiência passada do sócio com o cliente de forma a facilitar a identificação das necessidades.	O conhecimento sobre o cliente é importante na seleção do parceiro.
	Pontos fortes da empresa e do parceiro	Ambas empresas possuem os mesmos pontos fortes, estrutura de apoio, relacionamento com o cliente, capacidade de execução de projetos complexos e comprometimento.	Ambas empresas possuem os mesmos pontos fortes, destacando na empresa que representa a habilidade de criar oportunidades a partir dos desvios de escopo.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 19 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança “CQ”)

Constructo	Tópicos	Empresa “C”	Empresa “Q”
<b>Governança nas Alianças</b>	Divisão formal de responsabilidades entre as empresas	Não havia divisão formal de responsabilidades.	Exigência dessa empresa de que não haja divisão formal de responsabilidades ou qualquer alusão às marcas das empresas para garantir à AE “personalidade própria”.
	Composição / Liderança no Consórcio	Cada empresa tinha 50% de participação e a liderança era da EMPRESA “C”.	Como a empresa líder a EMPRESA “C” ficou responsável pela implantação do sistema de gestão.
	Como era estabelecida a liderança	Seguiu a estrutura de governança estabelecida pelo acordo operativo da AE, sem a ocorrência de uma liderança paralela.	Seguiu a estrutura de governança estabelecida pelo acordo operativo da AE, sem a ocorrência de uma liderança paralela.
	Estilo de governança da empresa	Relacional.	Relacional e organizada de forma que permita maior dinamismo.
	Estilo de liderança x desempenho da aliança x tipo de cliente	“Situacional” (se adapta ao cliente e ao negócio de acordo com o tipo de contrato)	Relacional, porém deve manter a postura transacional dependendo do cliente e sempre que houver negociação dos aditivos junto ao cliente. O fator fundamental para o sucesso ou fracasso de um Consórcio não é o CNPJ e sim o CPF”
	Liderança da Aliança	Pode ser alternada em alguns momentos se a outra empresa puder se valer da sua proximidade com o cliente para obter vantagens.	A liderança é estabelecida por uma questão comercial, que pode ser flexibilizada por uma questão técnica.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 20 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança “CQ”)

Constructo	Tópicos	Empresa “C”	Empresa “Q”
<b>Cultura nas Alianças</b>	Relacionamento com o Cliente	Bom, com momentos de tensão durante a negociação dos aditivos com o cliente. Ambas empresas possuíam o mesmo nível de relacionamento com o cliente na gestão local do empreendimento.	Bom, as maiores dificuldades foram decorrentes da forma de gestão da obra pelo representante local do cliente. Mesmo nível de relacionamento, alternando os contatos de forma estratégica de acordo o tema tratado.
	Cultura da empresa	Comprometimento com o negócio, a flexibilidade foi desenvolvida a partir do grande número de contratos com esse e outros clientes de características semelhantes.	Flexibilidade e comprometimento com o negócio.
	Vantagens das diferenças culturais entre as empresa	Culturas semelhantes.	Culturas semelhantes, comprometimento com o negócio mesmo quando não é a líder na AE.
	Relacionamento da empresa com o(s) parceiro(s), pontos positivos.	Bom relacionamento, construído através da experiência de outras AE. O alinhamento entre as empresas proporcionou agilidade nas decisões.	Bom relacionamento. Destaque para as soluções técnicas desenvolvidas para atender as características desse projeto.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.4 ACHADOS DA ALIANÇA “NPU”

A quarta aliança analisada se refere a aliança entre as organizações EMPRESA “N”, EMPRESA “P” e EMPRESA “U”, foi constituído para a construção de uma carteira de gasolina em uma refinaria localizada no município de São José dos Campos no estado de São Paulo.

Para a entrevista foram convidados o Diretor de Contrato da empresa “N”, a Gerente de Administração Contratual da empresa “P” e o Gerente Administrativo-Financeiro da empresa “U”.

##### 4.4.1 Alianças Empresariais

A aliança em questão foi contratada por licitação pública na modalidade de EPC. A remuneração dessa aliança era feita através de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e os pagamentos eram feitos mensalmente a partir das medições do progresso físico da obra no período. O contrato não previa o pagamento de Bônus, apenas penalidades pelo não atendimento às cláusulas contratuais, dentre elas a principal era por atraso. As avaliações são feitas trimestralmente pelo cliente através de um Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD), porém havia reuniões periódicas sempre que necessário. A avaliação do contrato pelo cliente foi dita como “excelente”.

Nessa Aliança eram feitas avaliações formais a cada dois meses com o objetivo de buscar soluções. Diariamente eram feitas avaliações internas do desempenho das áreas de maneira informal. As três empresas informaram que realizavam avaliações próprias sobre o empreendimento e que obtiveram como resultado, além do bom desempenho financeiro, o aprendizado, principalmente na gestão dos processos, informaram os representantes da EMPRESA “P” e EMPRESA “U”. O representante da EMPRESA “N” acrescentou a experiência decorrente do contato com a cultura das outras empresas.

Inicialmente houve redução na receita devido à imprecisão nas quantidades de materiais fornecidos pelo cliente, mas que foi recuperada após negociação com o cliente tomando como base os Demonstrativos de Formação de Preço (DFP) utilizados na proposta. O representante da EMPRESA “N” informou que essa empresa avalia os parceiros em função das características do empreendimento. Assim, são considerados o relacionamento dos parceiros com o cliente, os recursos que podem ser fornecidos e o domínio dos sócios sobre a tecnologia a ser empregada. Esse representante acrescentou que a necessidade do cliente também é avaliada. A representante da EMPRESA “P” informou que AEs bem sucedidas com determinados empresas tem levado essa empresa a

repetir a experiência com essas parcerias. Na opinião dessa representante, dependendo do cliente, a avaliação do parceiro deveria levar em conta as necessidades do cliente.

O representante da EMPRESA “U” informou que a avaliação dos parceiros é feita nos níveis mais altos da organização, desconhecendo assim o processo. Para o representante da EMPRESA “N” que os pontos fortes dessa organização estão associados à cultura da empresa, como a flexibilidade e a “busca do que é certo e não de quem tem razão” e promoção pela criação de uma equipe única que tenha como objetivo os interesses da AE. Acrescentou que nem sempre os parceiros possuem essa consciência quanto à necessidade de integração. Esse representante informou que como pontos positivos dos parceiros destacaram-se o controle do Projeto / Documentação da EMPRESA “P” e o apoio da EMPRESA “U” na parte de Suprimentos / Controle de Qualidade. A representante da EMPRESA “P” destacou como pontos fortes dessa empresa o domínio não só da engenharia de projeto, como também da engenharia da construção. Os sócios no empreendimento contribuíram com o conhecimento da construção e montagem. Segundo o representante da EMPRESA “U” os pontos fortes dessa organização são o conhecimento do mercado, novas técnicas de desenvolvimento dos serviços e conhecimento da necessidade do cliente, os parceiros destacam-se nos mesmos pontos.

#### **4.4.2 Governança da Aliança**

Os representantes das empresas informaram que por essa aliança ter sido estabelecida através de um consórcio horizontal não havia divisão formal de responsabilidades, porém os representantes relataram que informalmente houve uma divisão das gerências do empreendimento de acordo com as áreas de maior conhecimento e a EMPRESA “N” como líder possuía a administração total do empreendimento. A participação nas empresas na aliança foi de 38% (EMPRESA “N”), 32% (EMPRESA “P”) e 30% (EMPRESA “U”). Os representantes relataram que embora houvesse a participação das empresas nas decisões tomadas pela Aliança a EMPRESA “N” liderou o empreendimento durante todo o tempo. O representante da EMPRESA “N” declarou que essa empresa possui uma postura mais relacional, entretanto utilizou a expressão, “*busca do que é certo e não de quem tem razão*”, em referência a seguir o que foi definido nos acordos (contratos) ter mais força do que argumentos lógicos, que indica ser predominantemente transacional.

A postura predominantemente transacional foi confirmada pelos representantes dos parceiros na aliança. A EMPRESA “P”, segundo sua representante, é predominantemente transacional e considera que essa postura deva ser mantida independentemente do cliente. A EMPRESA “U”, segundo seu representante é mais relacional e acrescentou que é importante para o negócio que as empresas com contratos com a CLIENTE assumam uma postura mais relacional. Para esse representante a postura predominantemente relacional é a mais adequada a ser seguida nos negócios com a grande maioria dos clientes no Brasil. O representante da EMPRESA “N” relatou que para cada contrato a aliança deveria assumir uma forma de atuação diferente, pois o cliente pode assumir uma posição mais relacional ou mais contratual de acordo o profissional que está com responsável pelo contrato. O representante da EMPRESA “N” não definiu qual o estilo de governança mais adequado a ser seguido, porém relatou que alguns clientes conseguem se adaptam melhor ao estilo da EMPRESA “N” de conduzir o negócio.

Para esse representante da EMPRESA “N”, afinidade entre os estilos de governança do cliente de uma das empresas que constituem a aliança não deveria ser utilizado como indicativo de liderança da aliança, cada caso deve ser avaliado isoladamente. O representante da EMPRESA “U” considera que a aliança deva ter gestão e cultura próprias, dessa forma não cabe considerar a afinidade de estilos de governança entre o cliente e uma das empresas. Para a representante da EMPRESA “P”, a empresa ter um perfil parecido com o do cliente não deve ser utilizado para a definição da liderança na aliança, o que deve ser considerado é a capacidade de atender as necessidades do cliente.

#### **4.4.3 Cultura da Aliança**

Segundo os representantes das empresas o relacionamento com o cliente foi muito bom. Os representantes da EMPRESA “N” e EMPRESA “U” relataram que nessa aliança não havia distinção entre empresas quanto ao relacionamento com o cliente, havia um direcionamento de acordo com a responsabilidade de cada uma. A representante da EMPRESA “P” lembrou que a negociação não é fácil porque a CLIENTE é um cliente é pouco flexível, mas que a argumentação d aliança foi muito bem construída com evidências o que facilitou as negociações. Acrescentou que pelo fato da EMPRESA “N” ter exercido a liderança o canal de comunicação formal era exclusivamente exercido por essa empresa.



Ao descrever a cultura dessa organização o representante da EMPRESA “N” ressaltou na valorização do homem, na oportunidade de crescimento dentro da organização e a humildade e concluiu a definição de cultura com a expressão proferida anteriormente: *“busca do que é certo e não de quem tem razão”* (referência a seguir o que foi definido nos acordos ter mais força do que argumentos lógicos). A representante da EMPRESA “P” destacou que pela natureza do negócio em que atua (projetos de engenharia) essa empresa possui grande capacidade de integração de profissionais e áreas, assim como o comprometimento dos seus funcionários com o resultado, que é fomentado pela participação acionária na empresa. Seus profissionais são estimulados a entregar exatamente o que está no contrato e dentro dos padrões de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança. O representante da EMPRESA “U” relatou que essa empresa possui um posicionamento mais flexível, mas que se preocupa com a melhora dos resultados e na melhoria contínua. Estimula os seus profissionais a atuarem com autonomia, responsabilidade e respeito pelo ser humano.

Todos os representantes citaram que no início o relacionamento entre as empresas foi mais difícil por conta da divergência cultural, mas que as diferenças foram superadas quando começaram a trabalhar como uma única empresa, alinhada com os objetivos da aliança. O representante da EMPRESA “N” informou que para que as divergências fossem superadas foi necessário trabalhar os parceiros de forma a integrar as culturas e estabelecer uma cultura própria para aliança, a adoção da filosofia de *“buscar o que é certo e não de quem tem razão”* ajudou as empresas a perseguirem um objetivo comum. Todos representantes declararam ter sido excelente o relacionamento entre os parceiros. Como destaque dessa aliança o representante da EMPRESA “N” colocou a inclinação dos profissionais em buscar um entendimento, aceitando a cultura da aliança. A representante da EMPRESA “P” relatou que essa aliança se diferenciou dos demais em função da confiança EMPRESA “N” passou com a sua liderança e no engajamento das empresas pelo sucesso do empreendimento. O destaque dessa aliança para o representante da EMPRESA “U” ficou por conta da tecnologia aplicada.

#### **4.4.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “NPU”**

Para facilitar o entendimento, nos quadros 21 a 23 a seguir são apresentados resumos com os principais achados da pesquisa.

Quadro 21 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “TOS”)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “N”	Empresa “P”	EMPRESA “U”
Alianças Empresariais	Forma de remuneração do contrato	Através de pagamentos mensais feitos de acordo com o progresso físico da obra.	Através de pagamentos mensais feitos de acordo com o progresso físico da obra.	Através de pagamentos mensais feitos de acordo com o progresso físico da obra.
	Bônus / Penalidades estabelecidos em contrato	Apenas penalidades.	Apenas penalidades.	Apenas penalidades.
	Existência de avaliação de desempenho pelo cliente e consorciadas	Avaliações do cliente eram feitas trimestralmente. Na aliança eram bimestrais. A empresa realizava avaliações periódicas do desempenho do projeto.	Avaliações do cliente eram feitas trimestralmente. Na aliança eram bimestrais. A empresa realizava avaliações periódicas do desempenho do projeto.	Avaliações do cliente eram feitas trimestralmente. Na aliança eram bimestrais. A empresa realizava avaliações periódicas do desempenho do projeto.
	Resultados da AE	O resultado foi dentro do esperado.	O resultado foi dentro do esperado.	O resultado foi dentro do esperado.
	Elementos redutores de receita ou elevadores de receita	Erros nas quantidades de materiais fornecidas pelo cliente reduziram a receita, mas a negociação com o cliente possibilitou a recuperação	Erros nas quantidades de materiais fornecidas pelo cliente reduziram a receita, mas a negociação com o cliente possibilitou a recuperação	Erros nas quantidades de materiais fornecidas pelo cliente reduziram a receita, mas a negociação com o cliente possibilitou a recuperação
	Avaliação de potenciais parceiros	São avaliados em função das características do empreendimento.	São consideradas experiências passadas com o parceiro.	Não tem conhecimento de como é feita a avaliação.
	Avaliação da necessidade do cliente para seleção de parceiros	São consideradas as necessidades do cliente na seleção do parceiro.	Devem ser consideradas as necessidades do cliente.	Não tem conhecimento se as necessidades do cliente são consideradas.
	Pontos fortes da empresa e do parceiro	Próprios: Flexibilidade, incentivo à unidade das empresas em prol dos objetivos da aliança. Parceiros: EMPRESA “P”: controle do projeto / documentação; EMPRESA “U”: suprimentos / controle de qualidade	Próprio: domínio da engenharia do projeto e da engenharia de construção. Parceiros: Conhecimento nos setores de construção e montagem	Próprios: conhecimento do mercado, necessidades do cliente e técnico. Parceiros: Possuem os mesmos pontos positivos.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 22 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança das Alianças (Aliança “TOS”)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “N”	Empresa “P”	EMPRESA “U”
<b>Governança das Alianças</b>	Divisão formal de responsabilidades entre as empresas	Não havia divisão formal, porém houve divisão das gerências conforme as áreas de conhecimento das empresas.	Não havia divisão formal, porém houve divisão das gerências conforme as áreas de conhecimento das empresas.	Não havia divisão formal, porém houve divisão das gerências conforme as áreas de conhecimento das empresas.
	Composição / Liderança no Aliança	Líder: 38% (EMPRESA “N”); 32% (EMPRESA “P”) e 30% (EMPRESA “U”).	Líder: 38% (EMPRESA “N”); 32% (EMPRESA “P”) e 30% (EMPRESA “U”).	Líder: 38% (EMPRESA “N”); 32% (EMPRESA “P”) e 30% (EMPRESA “U”).
	Como era estabelecida a liderança	Embora houvesse participação das outras empresas nas decisões, a EMPRESA “N” liderou durante todo o tempo.	Embora houvesse participação das outras empresas nas decisões, a EMPRESA “N” liderou durante todo o tempo.	Embora houvesse participação das outras empresas nas decisões, a EMPRESA “N” liderou durante todo o tempo.
	Estilo de governança da empresa	Predominantemente Transacional	Predominantemente Transacional	Predominantemente Relacional
	Estilo de liderança x desempenho da aliança x tipo de cliente	O estilo de governança deve mudar de acordo com o cliente.	Deve ser predominantemente transacional independentemente do cliente	Deve ser predominantemente relacional independentemente do cliente
	Liderança da Aliança	O alinhamento de estilo de governança entre uma das empresas da aliança e o cliente não deveria ser o indicador da liderança da AE.	Para se definir a liderança da AE deve ser considerada a capacidade da empresa em atender as necessidades do cliente.	A aliança deve ter gestão e cultura próprias. Dessa forma não cabe a avaliação de qual empresa deve ser a líder.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 23 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança “TOS”)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “N”	Empresa “P”	EMPRESA “U”
<b>Cultura nas Alianças</b>	Relacionamento com o Cliente	Muito bom. A comunicação com o cliente era direcionado de acordo com a responsabilidade de cada empresa na aliança.	Muito bom. A EMPRESA “N” possuía um relacionamento mais estreito com o cliente por ser a líder.	Muito bom. A comunicação com o cliente era direcionado de acordo com a responsabilidade de cada empresa na aliança.
	Cultura da empresa	Valorização do homem, oportunidade de crescimento e humildade.	Capacidade de integração e comprometimento.	Flexibilidade, melhoria contínua e estimula seus funcionários quanto à responsabilidade e o respeito pelo ser humano.
	Vantagens das diferenças culturais entre as empresa	Algumas divergências culturais no início que foram superadas quando as empresas começaram a trabalhar pela aliança. Foi necessário trabalhar os parceiros de forma a integrar as culturas.	Algumas divergências culturais no início que foram superadas quando as empresas começaram a trabalhar pela aliança.	Algumas divergências culturais no início que foram superadas quando as empresas começaram a trabalhar pela aliança.
	Relacionamento da empresa com o(s) parceiro(s), pontos positivos.	Relacionamento com os parceiros foi excelente, destaque na aliança da inclinação dos profissionais em aceitar a cultura do aliança.	Relacionamento com os parceiros foi excelente, destaque para a confiança que a EMPRESA “N” passou com a sua liderança e no engajamento das empresas pelo sucesso do empreendimento.	Relacionamento com os parceiros foi excelente, destaque para as tecnologias aplicadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.5 ACHADOS DA ALIANÇA “TOS”

A quinta aliança analisada refere-se a aliança entre as organizações EMPRESA “O”, EMPRESA “S” e EMPRESA “T”, foi constituído para a construção da planta de Coque de uma refinaria, de propriedade da CLIENTE, localizada no município de São José dos Campos no estado de São Paulo. Para a entrevista foram convidados o Diretor Adjunto de Projeto funcionário da EMPRESA “O” e o Gerente de Controle de Custos, funcionário da EMPRESA “S”, que atuou como Gerente de Controle de Custos e o Diretor de Projeto, funcionário da EMPRESA “T”.

##### 4.5.1 Alianças Empresariais

A remuneração desta aliança era feita através de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e os pagamentos eram feitos a partir das medições do progresso físico da obra no período. O contrato previa o pagamento de Bônus caso determinadas metas fossem atingidas, assim como penalidades pelo não atendimento às cláusulas contratuais. As avaliações do cliente eram feitas trimestralmente através de um Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD).

A aliança estabeleceu um Sistema de Gestão Integrada (SGI) dessa forma a própria a equipe fazia a avaliação mensal, do sistema então eram tiradas as informações que eram repassadas para que as empresas fizessem suas próprias avaliações. Complementarmente eram feitas avaliações de certificações por organismos externos. Segundo o representante da EMPRESA “O” o resultado foi positivo em todos os aspectos, mesmo com todas as diferenças culturais em função do respeito que havia entre os parceiros. Para o representante da EMPRESA “T” os resultados da aliança foram impactados por alterações de projeto solicitadas pelo cliente e depois não aprovadas, aumento do número de trabalhadores diretos em decorrência das exigências do cliente nas áreas de Saúde Segurança e Meio Ambiente e um rendimento um pouco abaixo do esperado da produtividade dos operários brasileiros, mas que mesmo assim os resultados foram bons.

O representante da EMPRESA “S” informou que durante o contrato diversos eventos afetaram os resultados, algumas modificações de projetos solicitadas pelo cliente geraram oportunidades, por outro lado, outras alterações não refletiram da mesma maneira a melhora de resultados, mas que o resultado final superou as expectativas. O representante da EMPRESA “O” indicou a ocorrência de greves violentas como mais um redutor de receita. Quanto à avaliação dos parceiros, o representante da EMPRESA “T” informou que essa não possui um parceiro fixo,

selecionando quais são as melhores opções para cada projeto com base na contribuição de cada um para fornecer uma solução completa para o cliente. Além dos aspectos técnicos também são considerados a saúde financeira e, algumas vezes, aspectos políticos. Segundo o representante da EMPRESA “S” essa avalia seus parceiros previamente segundo a complementaridade de recursos. Exemplificando que nessa aliança, a parceria com a EMPRESA “T” foi definida por conta da experiência dessa empresa na gestão de grandes obras e na gestão de compras internacionais, enquanto que a EMPRESA “O” foi selecionada pela experiência em obras civis. O representante da EMPRESA “O” informou que essa empresa não avalia sistematicamente os parceiros, mas que o porte, saúde financeira e cultura também são levadas em consideração.

Para os representantes das três empresas a avaliação das necessidades do cliente é importante na hora da seleção do parceiro. Para o representante da EMPRESA “T” sua maior contribuição para a aliança foi a estrutura de apoio dessa empresa que conta com mais de sete mil engenheiros e tem escritórios espalhados pelo mundo capazes de dar apoio logístico e tecnológico ao projeto. Para esse representante a maior contribuição das empresas brasileiras foi o conhecimento que tinham sobre o Brasil. Os representantes da EMPRESA “O” e da EMPRESA “S” confirmaram a capacidade técnica e de organização da EMPRESA “T”. O representante da EMPRESA “O” destacou como pontos positivos dessa empresa a capacidade de gestão e o comprometimento, enquanto que o representante da EMPRESA “S” ressaltou a contribuição dessa empresa como sendo o conhecimento na área de montagem eletromecânica e o conhecimento da EMPRESA “O” na parte civil e gerenciamento.

#### **4.5.2 Governança da Aliança**

Os representantes das três empresas informaram que não havia divisão formal de responsabilidades, pois consórcio horizontal, alguns funcionários eram contratados da própria JV (aliança). As participantes dessa aliança foram: EMPRESA “T” (líder) com 61%, EMPRESA “O” com 22% e a EMPRESA “S” com 17%. O representante da EMPRESA “S” acrescentou que a divisão dos cargos gerenciais não respeitou os percentuais de participação das empresas e sim a experiência que cada empresa tinha a oferecer, tal condição foi confirmada pelo representante da EMPRESA “T”. Segundo o representante da EMPRESA “O”, apesar da EMPRESA “T” ser a líder, em alguns momentos a EMPRESA “O” assumiu a liderança do projeto em função da proximidade com o cliente, conhecimento da cultura local, etc. A liderança paralela da EMPRESA “O” não foi confirmada pelos representantes das demais empresas, porém o representante da

EMPRESA “S” acrescentou que pelo fato da comunicação ter sido realizada predominante em português houve um maior contato entre as empresas brasileiras (inclusive com o cliente) além da maior proximidade que a EMPRESA “O” possuía com o cliente. Todos os representantes informaram que havia um conselho gestor que atuava para que todas as decisões fossem tomadas por unanimidade, assim em momento algum houve uma decisão que fosse por imposição do líder de direito (EMPRESA “T”). De acordo com os representantes das empresas a EMPRESA “T” e da EMPRESA “O” têm uma postura mais transacional, enquanto que a EMPRESA “S” é mais relacional. Todos os representantes concordam que a postura predominantemente transacional ser a mais adequada para o bom desempenho do negócio.

O representante da EMPRESA “S” colocou que apesar da postura transacional ser a mais indicada a ser assumida pela aliança, no final o tipo de cliente é que definirá se a empresa deve assumir uma postura mais contratual ou mais relacional. Acrescentou que o bom relacionamento com o cliente não garante o sucesso do negócio. O representante da EMPRESA “O” colocou que a liderança não deve necessariamente ser dada a empresa com a cultura mais próxima a do cliente, pois o sucesso do empreendimento está relacionado à capacidade do gestor em conduzir o negócio. Os gestores relacionais se aproximam mais do cliente, mas quando aos problemas surgem, o não posicionamento rígido do gestor ocasiona o fracasso do negócio. O representante da EMPRESA “S” concorda que a liderança da aliança seja da empresa cuja forma de gestão esteja mais alinhada com a do cliente. Porém, afirmou que o sucesso do negócio está na distribuição das responsabilidades de acordo com a área de maior competência de cada empresa, enfatizando o bom relacionamento com o cliente não garante o sucesso do negócio. Segundo o representante da EMPRESA “T” a forma de se conduzir o projeto deve ser diferente para cada cliente e a liderança deve ser a estabelecida no acordo operacional, porém todos os parceiros devem participar nas decisões. O modelo de gestão do CLIENTE que usualmente se desvia do escopo original do contrato causa muitos problemas para o projeto, pois dá motivos para que ambos os lados (cliente e aliança) apresentem desculpas para não cumprirem com os demais itens contratuais.

Sob a ótica de que nenhuma empresa é exclusivamente contratual ou exclusivamente relacional o representante da EMPRESA “T” atribuiu algumas composições percentuais levando em conta essas duas características. - CLIENTE de 20 a 30 % contratual e de 70% a 80% relacional; Empresas Europeias: 60% contratuais e 40% relacionais. Para a EMPRESA “T” o melhor perfil seria a das norte-americanas, como a

Shell ou Mobil, cuja a forma de gestão está entre 60% e 70% contratual e entre 40% e 30% relacional. Com respeito às empresas que constituem a aliança o perfil relacional deve prevalecer para que haja transparência entre as atividades das empresas. O representante da EMPRESA “S” avalia o CLIENTE de uma forma um pouco diferente, no dia a dia do projeto ela se comporta de forma mais relacional, mas no empreendimento com um todo ela é bem mais contratual.

#### **4.5.3 Cultura da Aliança**

Para os representantes das três empresas o relacionamento com o cliente local foi muito bom, houve apenas um pouco de desgaste devido à dificuldade na negociação dos aditivos advindos das solicitações de alteração de escopo feitas pelo cliente. Para o representante da EMPRESA “O” a gerência regional do cliente não concordava com as solicitações da gerência local. O representante da EMPRESA “T” relatou a satisfação do cliente com o resultado final do projeto.

Segundo os representantes da EMPRESA “O” e EMPRESA “S”, por conta da dificuldade de comunicação na língua inglesa entre a EMPRESA “T” e o CLIENTE, as empresas locais se aproximaram mais do cliente. O representante da EMPRESA “T” que a relação com o cliente se estabeleceu através da aliança.

Ao descrever a cultura da sua organização, o representante da EMPRESA “T” ressaltou o comprometimento com o negócio, ainda que em condições desfavoráveis e o respeito que têm pelos demais profissionais, não subestimando suas capacidades. Para o representante da EMPRESA “O” essa empresa se destaca pela “garra” e pelo comprometimento que, segundo o entrevistado, pode estar relacionado à participação nos resultados que a empresa confere aos cargos de liderança. O representante da EMPRESA “S” considera que a atuação dessa na execução de montagens eletromecânicas resultou em uma cultura empresarial mais flexível que a faz com que essa se sobressaia nesse tipo de negócio.

Para os representantes das três empresas as divergências culturais entre as organizações, principalmente entre as empresas brasileiras e a japonesa, foram mais evidentes no início. Porém, essas diferenças diminuíram a partir do momento em que essas empresas passaram a buscar um objetivo único, o sucesso do empreendimento. O representante da EMPRESA “T” comentou sobre a diferença de produtividade entre os funcionários japoneses e os brasileiros e a necessidade de elevação do quadro de

funcionários da aliança em função das exigências na área de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (SMS) feitas pelo CLIENTE.

O representante da EMPRESA “T” não conseguiu definir exatamente a contribuição que a divergência cultural entre as empresas trouxe para este projeto. Para o representante da EMPRESA “O” a disciplina e o planejamento da empresa japonesa contribuíram para o sucesso do empreendimento, por outro lado, a flexibilidade e a habilidade de contornar problemas das empresas brasileiras também contribuiu para o sucesso do empreendimento. Adicionalmente para o representante da EMPRESA “S” considera o desenvolvimento do conhecimento gerado pela divergência cultural das empresas.

Para os três representantes o relacionamento com os parceiros foi muito bom, enfrentando apenas algumas dificuldades no início, principalmente em função das divergências culturais. O representante da EMPRESA “O” destacou a diferença na forma de gestão das empresas brasileiras e a japonesa. Porém, no momento em que essas empresas se uniram pelo objetivo comum do empreendimento, atuando como uma única empresa (JV constituída pela aliança das três organizações) essas diferenças diminuíram. O representante da EMPRESA “O” destacou como pontos positivos: os desafios superados por conta do tamanho do empreendimento, as soluções de engenharia aplicadas e a mudança da postura individualista das empresas para uma atuação conjunta. Como ponto positivo a EMPRESA “T” destacou a contribuição das empresas brasileiras sobre o conhecimento das condições locais. O representante da EMPRESA “S” colocou o aprendizado resultante da superação das dificuldades de se trabalhar com três empresas em aliança.

#### **4.5.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “TOS”**

Para facilitar o entendimento, nos quadros 23 a 25 a seguir são apresentados resumos com os principais achados da pesquisa.



Quadro 24 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “TOS”)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “T”	EMPRESA “O”	EMPRESA “S”
<b>Alianças Empresariais</b>	Forma de remuneração do contrato	Medições do progresso físico com base em uma EAP.	Medições do progresso físico com base em uma EAP.	Medições do progresso físico com base em uma EAP.
	Bônus / Penalidades estabelecidos em contrato	Bônus e penalidades.	Bônus e penalidades.	Bônus e penalidades.
	Existência de avaliação de desempenho pelo cliente e consorciadas	Cliente: Avaliações de periodicidade trimestral. A Aliança: avaliações mensais e os dados disponibilizados para que as sócias realizassem suas próprias avaliações. Avaliações externas.	Cliente: Avaliações de periodicidade trimestral. A Aliança: avaliações mensais e os dados disponibilizados para que as sócias realizassem suas próprias avaliações. Avaliações externas.	Cliente: Avaliações de periodicidade trimestral. A Aliança: avaliações mensais e os dados disponibilizados para que as sócias realizassem suas próprias avaliações. Avaliações externas.
	Resultados da AE	Resultados bons.	Resultados positivos em todos os aspectos, mesmo com as divergências culturais existentes.	O resultado financeiro superou as expectativas.
	Elementos redutores de receita ou elevadores de receita	Alterações de projeto solicitadas pelo cliente, exigências em demasia do cliente na área de SMS e produtividade dos operários brasileiros.	Ocorrência de greves reduziram a receita.	Alterações de projeto solicitadas pelo cliente resultaram tanto no redução como no aumento da receita.
	Avaliação de potenciais parceiros	Feita com base na contribuição que cada empresa pode fornecer, solidez financeira dos sócios e, algumas vezes, também aspectos políticos.	Complementaridade de recursos.	Porte da organização, saúde financeira e cultura.
	Avaliação da necessidade do cliente para seleção de parceiros	A necessidade do cliente é levada em conta na seleção do parceiro.	A necessidade do cliente é levada em conta na seleção do parceiro.	A necessidade do cliente é levada em conta na seleção do parceiro.
	Pontos fortes da empresa e do parceiro	Próprio: Estrutura mundial de apoio para o projeto. Demais empresas: conhecimento local.	Próprio: Capacidade de gestão e o comprometimento. EMPRESA “T”: Capacidade técnica e organização.	Própria: Conhecimento na área de montagem eletromecânica. EMPRESA “T”: Capacidade técnica e organização. EMPRESA “O”: Conhecimento na área civil.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 25 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança “TOS”)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “T”	EMPRESA “O”	EMPRESA “S”
Governança nas Alianças	Divisão formal de responsabilidades entre as empresas	Consórcio horizontal, não havia divisão formal de responsabilidades.	Consórcio horizontal, não havia divisão formal de responsabilidades.	Consórcio horizontal, não havia divisão formal de responsabilidades.
	Composição / Liderança do Aliança	EMPRESA “T” (líder) - 61%; EMPRESA “O” - 22% e EMPRESA “S” - 17%.	EMPRESA “T” (líder) - 61%; EMPRESA “O” - 22% e EMPRESA “S” - 17%.	EMPRESA “T” (líder) - 61%; EMPRESA “O” - 22% e EMPRESA “S” - 17%.
	Como era estabelecida a liderança	Decisões tomadas por unanimidade.	Decisões tomadas por unanimidade. Eventualmente a EMPRESA “O” assumia a liderança pela proximidade com o cliente e conhecimento da cultura local	Decisões tomadas por unanimidade. A dificuldade do cliente em comunicar-se em inglês favorecia a comunicação através das empresas brasileiras.
	Estilo de governança da empresa	Predominantemente transacional. Melhor perfil: norte-americanas, ex.: Shell ou Mobil, 60% e 70 % contratual e entre 40% e 30 % relacional.	Predominantemente transacional	Predominantemente transacional
	Estilo de liderança x desempenho da aliança x tipo de cliente	Transacional, mas deve variar de acordo com o cliente. Perfil dos clientes: CLIENTE: 20 a 30 % contratual e de 70% a 80% relacional; Empresas Européias: 60% contratuais e 40 % relacionais.	Predominantemente transacional, porém a capacidade do gestor é que garantirá o sucesso do negócio. Gestores relacionais costumam não ser rígidos o necessário diante de situações adversas.	Normalmente transacional, mas deve mudar de acordo com o cliente. O bom relacionamento com o cliente não garante o sucesso do negócio.
	Liderança da Aliança	De acordo com o procedimento operacional da AE.	O alinhamento de estilos não deve determinar a liderança da AE.	A liderança da AE deve ser dada a empresa com mais afinidade com o cliente no estilo de gestão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 26 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura das Alianças (Aliança “TOS”)

(continua)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “T”	EMPRESA “O”	EMPRESA “S”
Cultura das Alianças	Relacionamento com o Cliente	Muito bom. O relacionamento com o cliente era estabelecido através do Aliança.	Muito bom, desgaste por conta da não aprovação da gerência regional do cliente das alterações de projeto solicitadas pela gerência local. As empresas brasileiras possuíam um relacionamento mais estreito com o cliente.	Muito bom. As empresas brasileiras possuíam um relacionamento mais estreito com o cliente.
	Cultura da empresa	Comprometimento e respeito pelos profissionais.	“Garra”, comprometimento (estimulado pela participação nos resultados da empresa).	Flexibilidade.
	Vantagens das diferenças culturais entre as empresa	Não identificou vantagens	Gestão e planejamento da empresa japonesa e flexibilidade e a habilidade de contornar problemas das empresas brasileiras	Conhecimento trocado entre as empresas.

(continuação)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “T”	EMPRESA “O”	EMPRESA “S”
	Relacionamento da empresa com o(s) parceiro(s) , ponto positivo.	Muito bom, algumas dificuldades no início, em função das divergências culturais. Ponto positivo: o conhecimento das empresas brasileiras sobre as condições locais.	Muito bom, dificuldades no início, em função das divergências culturais. Aprendizado com o tamanho do empreendimento, soluções de engenharia e a mudança da postura individualista das empresas para atuação conjunta.	Muito bom, algumas dificuldades no início, em função das divergências culturais. Aprendizado com a dificuldade de se trabalhar em AE formadas por 3 empresas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.6 ACHADOS DA ALIANÇA “KE”

A última aliança analisada refere-se a aliança entre as organizações EMPRESA “E” e EMPRESA “K”, constituído para a construção da planta de Propeno de uma Refinaria de propriedade do CLIENTE, localizada no município de Araucária no estado do Paraná. Para a entrevista foram convidados o Gerente de Construção e Montagem, funcionário da EMPRESA “E”, e como representante da empresa EMPRESA “K” o Gerente de Engenharia do projeto.

##### 4.6.1 Alianças Empresariais

Essa aliança foi contratada por licitação pública na modalidade de EPC. A remuneração da aliança era feita através de pagamentos mensais de acordo com progresso físico do período com base em uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP). O contrato não previa o pagamento de Bônus, apenas penalidades pelo descumprimento às cláusulas contratuais, com destaque para as multas por atraso. As avaliações do cliente eram feitas trimestralmente pelo cliente com o auxílio de um Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD).

Para o representante da EMPRESA “K” os principais itens avaliados por essa organização eram retratados em relatórios mensais emitidos pela obra e discutidos com a Diretoria. Dentre os itens avaliados destacavam-se: custo total contrato e por rubricas, prazo final e intermediário, número de acidentes, efetivo de empregados na obra, homens horas gastos, aditivos já emitidos e os com possibilidade de serem emitidos. O representante da EMPRESA “E” informou que empresa realiza mensalmente uma análise crítica do contrato com os prepostos das principais gerências do empreendimento.

Segundo o representante da EMPRESA “E” o resultado financeiro foi abaixo do esperado. Para o representante da EMPRESA “K” esse foi um contrato de sucesso em função do atendimento ao prazo e as especificações estabelecidas. Quanto ao resultado financeiro do contrato, esse representante informou que apesar de não ter sido atingida a margem de lucro prevista, o resultado financeiro foi maior do que o previsto em decorrência dos aditivos emitidos. Segundo o representante da EMPRESA “K” alguns elementos provocaram redução da receita no contrato, como o atraso na entrega dos equipamentos principais, atraso na entrega de equipamentos de responsabilidade do cliente (que gerou oportunidades para a recuperação da margem) e atrasos no detalhamento no projeto de engenharia e solicitações de acréscimo no escopo do contrato que não foram integralmente reembolsadas pelo cliente. Esse representante esclareceu que a engenharia do projeto seria contratada de uma terceira empresa, porém a EMPRESA “E” optou por oferecer o serviço através de um contrato separado ao da aliança os serviços de engenharia do projeto. Entretanto, à medida que a Engenharia da EMPRESA “E” não atendia às expectativas foi mais difícil cobrar soluções uma vez que a sócia no empreendimento fazia parte do grupo. O representante da EMPRESA “E” confirmou os elementos que impactaram na receita, todavia alegou que houve algumas falhas da engenharia, porém os erros ocorridos na obra eram atribuídos à engenharia.

Ambas as empresas da aliança avaliam os parceiros antes da formação das alianças. Embora para essa aliança o representante da EMPRESA “K” não saiba informar quais foram os critérios de avaliação, esclareceu que são utilizados critérios estratégicos que visam o fortalecimento da aliança. Segundo o representante da EMPRESA “E” essa empresa avalia os parceiros antes da formação de alianças pelo desempenho que eles têm no mercado, pelas facilidades que esse parceiro pode trazer na formação de uma aliança e com base em experiências vivenciadas em outros projetos.

Para ambos representantes as necessidades do cliente também são consideradas antes da formação das alianças. O representante da EMPRESA “K” informou que a avaliação das necessidades dos clientes feitas por essa empresa passa normalmente por uma recomendação do setor comercial da organização, considerando a possibilidade de sinergia entre empresas ou, em alguns casos, recomendações do cliente. O representante da EMPRESA “E” destacou como ponto forte dessa empresa a expertise em elaborar projetos enquanto que da EMPRESA “K” é de executar os projetos. Segundo o representante da EMPRESA “K” essa empresa possui como ponto forte o controle de custo e o planejamento enquanto que a EMPRESA “E” se destaca pela força de negociação que tem com o cliente em decorrência da sua participação no mercado nacional.

#### **4.6.2 Governança da Aliança**

Segundo os representantes das empresas não existia uma divisão formal de responsabilidades. O representante da EMPRESA “E” acrescentou que a aliança contratou toda a mão de obra, apenas os gestores eram funcionários das empresas. A distribuição dos cargos gerenciais tentou seguir a proporção que cabia a cada empresa no contrato, que no caso desse contrato era de 70% para EMPRESA “K”, que era a líder, e 30% para a EMPRESA “E”. Para ambos os representantes a liderança foi exercida durante todo tempo pela EMPRESA “K”. Segundo o representante da EMPRESA “E”, a empresa evita entrar em atrito, possuindo uma postura mais relacional. Para esse representante, essa postura causa prejuízos porque nem sempre as solicitações do cliente na obra são posteriormente aprovadas pela gerência regional.

Segundo o representante da EMPRESA “K” essa empresa é mais transacional que, em sua opinião, reduz o risco de elevação dos custos da obra a partir do momento que as alterações de escopo solicitadas pelo cliente não recebem a aprovação. Esse fato gerou algumas discussões com o parceiro. Para esse representante a gestão transacional e descentralizada é a mais adequada para uma aliança, independente do cliente. Para o representante da EMPRESA “E” o modelo de gestão mais adequado também é o transacional, pois independente do grau de relacionamento com o cliente, gestores podem ser substituídos e acordos não formalizados podem ser desfeitos. Porém, para esse representante deve-se adotar diferentes posturas de acordo com o cliente, pois mesmo entre áreas do CLIENTE, pode-se notar formas diferentes de se conduzir o negócio. Há uma empresa que pertence ao mesmo grupo, por exemplo, onde é possível ser mais relacional, dessa forma o projeto fluiu muito melhor, pois é estabelecida uma relação de confiança.

Para o representante da EMPRESA “K” deve ser seguida a liderança estabelecida no procedimento operacional, enquanto que para o representante da EMPRESA “E” é interessante que a liderança da aliança seja da empresa cuja cultura está mais alinhada com a do cliente. Entretanto, alertou que uma mudança no corpo gerencial pode mudar completamente a forma de gestão do negócio.

#### **4.6.3 Cultura da Aliança**

Segundo ambos os representantes o relacionamento da aliança com o cliente foi bom. O representante da EMPRESA “E” informou que por ser a líder a EMPRESA “K” tinha mais

relacionamento com os fiscais do CLIENTE. Porém, foi complementado pelo representante da EMPRESA “K” que devido ao tempo de atuação da EMPRESA “E” no mercado nacional os diretores dessa empresa eram bastante conhecidos no ambiente do CLIENTE, enquanto que os gestores da EMPRESA “K”, a maioria argentinos e com pouco tempo no Brasil, não tinham o mesmo grau de interação com o cliente.

Ao relatar sobre a cultura da organização o representante da EMPRESA “K” informou que essa é pouco flexível e tem um perfil muito centralizador, delegando pouca autonomia aos gestores nas obras. Segundo esse representante, essa forma de gestão faz com que a organização perca o dinamismo por conta dos inúmeros relatórios necessários e da anuência exigida dos vários outros níveis hierárquicos não presentes na obra. Para o representante da EMPRESA “E” a cultura dessa empresa é sempre atender bem o cliente no prazo qualidade e custo apresentados na proposta.

Com respeito à divergência cultural o representante da EMPRESA “K” destacou o nível de comprometimento das empresas. Para esse gestor o comprometimento da EMPRESA “E” foi um pouco inferior ao esperado, possivelmente por esse não ter sido um projeto representativo para a empresa, mas que resultou em reflexos na gestão da aliança. Para o representante da EMPRESA “E” as divergências culturais entre as sócias não foram muito percebidas pelo fato da maioria dos funcionários da empresa sueca serem de nacionalidade brasileira. O representante da EMPRESA “E” relatou os poucos estrangeiros presentes eram argentinos, internamente parecia que havia conflitos entre os funcionários da EMPRESA “K”. O relacionamento entre as sócias foi bom durante a maior parte do tempo, porém os representantes relataram que por conta dos problemas com a empresa de engenharia pertencente à EMPRESA “E” que foi contratada, em alguns momentos os conflitos se refletiram nas empresas sócias.

Como positivo o representante da EMPRESA “K” destacou as lições aprendidas com o setor de suprimentos e com a contratação de empresas pertencentes ao mesmo grupo do sócio. Para o representante da EMPRESA “E” a contratação de uma empresa do grupo causou conflitos desnecessários, essa condição deve ser evitada.

#### **4.6.4 Resumo com os Principais Achados da Aliança “KE”**

Para facilitar o entendimento, nos quadro 27 a 29 a seguir são apresentados resumos com os principais achados da pesquisa.

Quadro 27 - Principais achados da pesquisa do Constructo Alianças Empresariais (Aliança “KE”)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “K”	EMPRESA “E”
<b>Alianças Empresariais</b>	Forma de remuneração do contrato	Progresso físico com base em uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP).	Progresso físico com base em uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP).
	Bônus / Penalidades estabelecidos em contrato	Apenas penalidades pelo descumprimento das cláusulas contratuais	Apenas penalidades pelo descumprimento das cláusulas contratuais
	Existência de avaliação de desempenho pelo cliente e consorciadas	Cliente: Trimestral através de um Boletim de Avaliação de Desempenho BAD. Empresa: através de relatórios mensais emitidos pelos seus representantes no aliança.	Cliente: Trimestral através de um Boletim de Avaliação de Desempenho BAD. Empresa: análise crítica mensal do contrato.
	Resultados da AE	Projeto de sucesso no que tange ao atendimento às especificações. Receita maior, porém com menor margem.	Resultado abaixo do esperado
	Elementos redutores de receita ou elevadores de receita	Reduziram: atrasos na entrega de equipamentos, atrasos no detalhamento do projeto, não reembolso integral dos pedidos extras do cliente. Recuperaram: Atrasos do cliente, aumento do escopo do projeto.	Idênticos ao da EMPRESA “K”, porém incluindo como elemento redutor erros na execução do projeto
	Avaliação de potenciais parceiros	É feita uma avaliação na qual é levado em conta critérios estratégicos que fortaleçam a aliança.	É feita uma avaliação com base no desempenho das empresas, benefícios que a aliança com o parceiro pode trazer, experiência.
	Avaliação da necessidade do cliente para seleção de parceiros	Sim	Sim
	Pontos fortes da empresa e do parceiro	Próprios: Controle de custos e o planejamento. Parceiro: Penetração junto ao cliente.	Próprios: Experiência em elaborar o projeto e o planejamento. Parceiro: Experiência em executar o projeto.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 28 - Principais achados da pesquisa do Constructo Governança nas Alianças (Aliança ‘KE’)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “K”	EMPRESA “E”
<b>Governança nas Alianças</b>	Divisão formal de responsabilidades entre as empresas	Não existia a divisão formal de responsabilidades.	Não existia a divisão formal de responsabilidades.
	Composição / Liderança do Aliança	70% - EMPRESA “K” (Líder) e 30% EMPRESA “E”.	70% - EMPRESA “K” (Líder) e 30% EMPRESA “E”.
	Como era estabelecida a liderança	Exercida durante todo o tempo pela líder.	Exercida durante todo o tempo pela líder.
	Estilo de governança da empresa na aliança	Predominantemente Transaccional	Predominantemente Relaccional
	Estilo de liderança x desempenho da aliança x tipo de cliente	Predominantemente transaccional e descentralizada, independente do cliente.	Predominantemente transaccional, porém podendo ser mais relaccional dependendo do cliente ou do contrato.
	Liderança da Aliança	Conforme estabelecido no procedimento operacional da aliança.	Liderança da aliança deve ser da empresa cuja cultura esteja alinhada com a do cliente. Entretanto, deve-se atentar para possibilidade de troca de gestão do cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 29 - Principais achados da pesquisa do Constructo Cultura nas Alianças (Aliança ‘KE’)

Constructo	Tópicos	EMPRESA “K”	EMPRESA “E”
<b>Cultura nas Alianças</b>	Relacionamento com o Cliente	Bom relacionamento com o cliente, maior com os fiscais do cliente pelo contato diário da obra.	Bom relacionamento com o cliente, maior contato com níveis hierárquicos mais altos do cliente por já ter executado vários serviços para esse cliente.
	Cultura da empresa	Decisões centralizadas, pouco dinamismo e flexibilidade.	Flexível, atender bem ao cliente.
	Vantagens das diferenças culturais entre as empresa	O comprometimento da EMPRESA “K” era maior do que o do sócio, não é bom para o desempenho do negócio.	Não houve divergência cultural significativa.
	Relacionamento da empresa com o(s) parceiro(s)	Bom durante a maior parte do contrato, problemas com a empresa de engenharia pertencente à EMPRESA “E” refletiram na Aliança. Positivo: Lições aprendidas com suprimentos e com a contratação de empresas.	Bom durante a maior parte do contrato, problemas com a empresa de engenharia pertencente à EMPRESA “E” refletiram na Aliança. Positivos: Aprendizagem com o equívoco da contratação de uma empresa do grupo.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



## 4.7 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Para a análise cruzada dos casos, apresentada nos quadros 30 a 32 a seguir, referentes aos constructos, Aliança Estratégica, Governança na Alianças e Cultura nas Alianças, foi utilizada a classificação das empresas apresentada no quadro-resumo 5 do item 3.2.4.

Quadro 30 - Análise cruzada dos casos referente ao constructo Aliança Estratégica

(continua)

TÓPICOS	SÍNTESE DOS ACHADOS	ALIANÇAS / EMPRESAS														
		NACIONAIS											ESTRANGEIRAS			
		“GC” / “C”	“CP” / “C”	“CP” / “P”	“CQ” / “C”	“CQ” / “Q”	“NPU” / “N”	“NPU” / “P”	“NPU” / “U”	“TOS” / “O”	“TOS” / “S”	“KE” / “E”	“GC” / “G”	“TOS” / “T”	“KE” / “K”	
Remuneração do contrato	Verba Fixa + Verba Variável	X												X		
	Progresso físico com base em uma EAP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Bônus / Penalidades	Contrato previa bônus e penalidades	X									X	X		X	X	
	Contrato previa apenas penalidades		X	X	X	X	X	X	X			X				X
Avaliação de desempenho pelo cliente e consorciadas	O cliente avalia a aliança	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Os sócios realizam suas próprias avaliações da aliança	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resultados da AE	Resultados financeiros abaixo do esperado											X				X
	Resultados financeiros dentro ou acima do esperado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			
	Ganhos com novas tecnologias, sistema de gestão, etc..		X	X							X		X			X
Elementos redutores ou elevadores de receita	Redução da receita por responsabilidade do cliente	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X
	Redução da receita por responsabilidade da aliança		X	X							X		X		X	X

(continua)

TÓPICOS	SÍNTESE DOS ACHADOS	ALIANÇAS / EMPRESAS													
		NACIONAIS									ESTRANGEIRAS				
		“GC” / “C”	“CP” / “C”	“CP” / “P”	“CQ” / “C”	“CQ” / “Q”	“NPU” / “N”	“NPU” / “P”	“NPU” / “U”	“TOS” / “O”	“TOS” / “S”	“KE” / “E”	“GC” / “G”	“TOS” / “T”	“KE” / “K”
	Elevação ou recuperação da receita por alterações / responsabilidade do cliente.	X			X	X	X	X	X		X	X			X
Avaliação de potenciais parceiros	Solidez financeira			X								X		X	
	Complementaridade e de recursos	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
	Penetração no mercado / estratégicos		X	X	X	X	X	X			X	X		X	X
Avaliação da necessidade do cliente para seleção de parceiros	Considera experiências anteriores do sócio com o cliente	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Pontos fortes das empresas e do parceiro	Gestão contratual	X	X	X		X	X	X		X			X		X
	Recursos (incluindo técnico)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Conhecimento sobre o cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 31 - Análise cruzada dos casos referente ao constructo Governança nas Alianças

TÓPICOS	SÍNTESE DOS ACHADOS	ALIANÇAS / EMPRESAS														
		NACIONAIS											ESTRANGEIRAS			
		“GC” / “C”	“CP” / “C”	“CP” / “P”	“CQ” / “C”	“CQ” / “Q”	“NPU” / “N”	“NPU” / “P”	“NPU” / “U”	“TOS” / “O”	“TOS” / “S”	“KE” / “E”	“GC” / “G”	“TOS” / “T”	“KE” / “K”	
Divisão formal de responsabilidades entre as empresas	A divisão de responsabilidades era estabelecida no contrato	X												X		
Composição / Liderança do Aliança	Empresa Líder		X		X		X							X	X	X
	Composição igualitária	X			X	X								X		
Como era estabelecida a liderança	Liderança de fato era a mesma da de direito		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
	Liderança (consentida) nas áreas de competência das empresas	X					X									
	Participação dos sócios nas decisões		X				X	X	X	X	X		X			
Estilo de governança da empresa na aliança	Predominantemente transacional	X	X		X		X	X		X	X				X	X
	Predominantemente relacional			X		X			X		X		X			
Estilo de liderança x desempenho da aliança x tipo de cliente	O estilo de liderança deve ser sempre o mesmo	X					X	X	X	X						X
	O estilo de liderança deve mudar de acordo com o cliente / contrato.			X		X					X	X	X	X		
	O desempenho da aliança depende do gestor do contrato		X		X					X						
Liderança da Aliança	Alinhada com o perfil do cliente				X						X	X	X			
	Conforme estabelecido no acordo operativo		X			X	X							X	X	
	Os sócios devem agir como se fosse uma única empresa			X					X							

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 32 - Análise cruzada dos casos referente ao constructo Cultura nas Alianças

TÓPICOS	SÍNTESE DOS ACHADOS	ALIANÇAS / EMPRESAS													
		NACIONAIS										ESTRANGEIRAS			
		“GC” / “C”	“CP” / “C”	“CP” / “P”	“CQ” / “C”	“CQ” / “Q”	“NPU” / “N”	“NPU” / “P”	“NPU” / “U”	“TOS” / “O”	“TOS” / “S”	“KE” / “E”	“GC” / “G”	“TOS” / “T”	“KE” / “K”
Relacionamento com o Cliente	Desgastes no relacionamento com o cliente por desvios no contrato	X	X	X	X	X				X					
	Relacionamento com o cliente estabelecido pela empresa líder		X	X	X	X		X							
	Relacionamento com o cliente com participação dos sócios						X		X		X	X		X	X
Cultura da empresa	Comprometimento	X	X	X	X	X	X	X		X				X	
	Foco no resultado	X		X						X					
	Flexibilidade, foco no cliente		X		X	X	X		X		X	X	X		X
Vantagens das diferenças culturais entre as empresa	Culturas relativamente similares		X	X	X	X						X			
	Melhora no desempenho da Aliança através da integração das culturas	X					X	X	X	X	X		X		
	Não houve vantagens													X	X
Relacionamento da empresa com o(s) parceiro(s)	Dificuldades de relacionamento	X										X		X	X
	Dificuldades no início superadas pelo trabalho conjunto pela AE									X	X		X		
	Bom relacionamento		X	X	X	X	X	X	X						

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 DISCUSSÃO DOS ACHADOS DE PESQUISA

Neste capítulo são discutidos os achados do estudo piloto e das cinco alianças investigadas na pesquisa de campo.

### 5.1 CONSTRUCTO ALIANÇAS EMPRESARIAIS

Todas as alianças analisadas foram constituídas para execução de contratos para uma empresa de economia mista, cujo principal acionista é o governo brasileiro. Por esse motivo, as alianças foram contratadas por licitação pública. Apenas a aliança GC foi contratada para prestação de serviços de Operação e Manutenção (O&M) através de um contrato de longa duração. As demais alianças prestaram serviços na modalidade de EPC (curta duração), contrato no qual a empresa vencedora desenvolve a Engenharia, realiza a compra dos materiais e equipamentos (*procurement*, em inglês) e constrói a planta. O serviços executado por todas as alianças possuíam características que, de acordo com Stremesch *et al.* (2001), as classificavam como sendo do tipo *full-service* (serviço completo).

Para Hensher e Stanley (2008), a contratação de serviços pelo governo normalmente é feita com base no critério “preço”, assim sendo, deve-se optar por contratos com base no desempenho para assegurar a qualidade dos serviços. Da mesma forma, a seleção de cada uma das alianças analisadas foi feita pelo critério do menor “preço”. Segundo Palmer (2007), contratos que são prioritariamente regidos por elementos tangíveis como “preço”, por exemplo, são característicos de relações transacionais, onde quanto mais transacional for a relação, maior será o desequilíbrio de forças.

Para Palmer (2007), no estilo transacional o uso do poder de uma das partes é evidente, o que indica que à medida que o desequilíbrio de forças aumenta, a interação se torna mais transacional. Dessa forma, as relações transacionais podem ser tipificadas como sendo prioritariamente regidas por elementos tangíveis, principalmente no tocante ao aspecto preço.

Na aliança GC os pagamentos eram feitos mensalmente através de uma verba fixa destinada a cobrir os custos operacionais, e uma variável, paga proporcionalmente à energia gerada pela Termelétrica (Mega Watt - MW). Nas demais alianças os pagamentos eram feitos mensalmente a partir das medições do progresso físico da obra no período. Nos contratos das alianças GC e TOS havia a previsão de pagamento de Bônus e Penalidades, nos demais alianças, CP, CQ, NPU, TOS e KE, era prevista apenas a aplicação de penalidades. As

avaliações das alianças eram feitas trimestralmente pelo cliente segundo uma lista de critérios estabelecidos. Para Kumar *et al.* (2004) o atendimento, ou não de metas de desempenho podem receber incentivos que servem para estimular a busca pela excelência em serviços.

Todas as alianças informaram ter tido seu desempenho avaliado como “Bom”. Segundo os entrevistados, além da avaliação do desempenho do empreendimento que era feita mensalmente pela equipe que constituía cada aliança, as sócias no empreendimento realizavam suas próprias avaliações internas de acompanhamento do empreendimento. Para Yoshino e Rangan (1996, p. 5), “O compartilhamento dos benefícios da aliança e controle o desempenho das tarefas a cada uma atribuída é possivelmente um dos traços mais marcantes de uma aliança e um dos que mais dificulta sua gestão”.

Uma característica de contratos com foco transacional (mais completos) é a definição clara de preços, lucros e ganhos. (SESHADRI; MISHRA, 2004). Seshadri e Mishra (2004) identificam sob várias dimensões características e *trade-offs* em acordos com foco transacional (contratos mais completos) e relacionais (contratos menos abrangentes, onde a questão relacional se faz mais necessária) entre empresas (Quadro 2). Nos contratos mais completos os preços, lucros e ganhos estabelecidos na negociação.

A aliança GC informou que a solicitação de acréscimo de escopo pelo cliente elevou a receita do contrato. Para as demais alianças, as solicitações de acréscimo de escopo realizadas pelo cliente reduziram a receita do empreendimento em um primeiro momento, mas que puderam ser revertidas em oportunidades no decorrer do contrato. Em todos os casos, com exceção da aliança NPU, foi necessário uma negociação acirrada no valor a ser pago pelo cliente por essas alterações. Segundo o relato do representante da empresa EMPRESA “N”, demonstrativos de formação de preço auxiliaram no cálculo do aditivo do contrato. Segundo o estudo de Seshadri e Mishra (2004), os impasses acerca de termos e condições não claramente definidas em contrato são um dos fatores geradores de conflitos entre as partes.

Contratos com baixo nível de detalhamento usualmente geram custos *ex post* (MOOI; GHOSH, 2010), entretanto o desequilíbrio de forças entre as partes, característico do estilo Transacional (PALMER, 2007), faz com que os custos decorrentes dos desvios do contrato por responsabilidade do cliente sejam repassados para os fornecedores. Porém, o baixo nível de detalhamento também provoca o aumento dos comportamentos oportunistas, Mooi e Ghosh (2010), que pode ter como consequência a elevação dos custos *ex post* também para o cliente.

Todas as empresas analisadas informaram avaliar os parceiros antes da formação de uma AE. Os fatores relatados pelos representantes estão presentes nos trabalhos de Ariño *et al.*

(2001) e Jiang *et al.* (2008), dentre eles o aumento de competitividade, compartilhamento de riscos, complementação de recursos, assim como a capacidade de atendimento às necessidades do cliente. O representante da empresa japonesa, EMPRESA “T”, informou que questões políticas também são levadas em conta na hora de formar alianças com empresas locais. A capacidade técnica da EMPRESA “T” foi citada pelos sócios locais da na aliança TOS.

O representante da empresa sueca (EMPRESA “K”) relatou como ponto forte da EMPRESA “E” a penetração que essa empresa brasileira tinha junto ao cliente. Nesse mesmo sentido, Meschi e Riccio (2008) haviam relatado em seu estudo que com o objetivo de reduzir a distância cultural (cultura nacional), as empresas de países desenvolvidos preferem formar alianças através de JVI com empresas de países emergentes. As empresas estrangeiras entram com o investimento, a marca e a tecnologia de produção, enquanto que os sócios locais proporcionam o acesso ao mercado consumidor local, canais de distribuição, conhecimento da legislação do país, facilidade de acesso às entidades públicas.

Todas as empresas da pesquisa informaram considerar a capacidade do parceiro em potencial atender as necessidades do cliente para seleção do sócio antes da formação de uma AE. Para Kumar *et al.*(2004) e Kumar e Kumar (2004), que apontam, não somente a adaptação à cultura do cliente, mas também a importância do seu conhecimento para as relações comerciais.

A cultura do cliente somada às características dos contratos entre ele firmados e as alianças analisadas contribuíram na definição do cenário onde foram estabelecidas as relações entre as partes. Para classificação das alianças quanto ao posicionamento predominantemente transacional ou relacional na relação com o Cliente foram consideradas as evidências levantadas durante as entrevistas com os representantes das empresas e realizada uma análise comparativa (MILAN, 2006) quanto ao paradigma relacional e transacional.

As alianças estudadas foram avaliadas de acordo as seguintes dimensões de análise: foco; objetivos; perspectiva de tempo de contrato; tarefas de marketing e critérios de desempenho; elasticidade de preços; método; condução; processo de troca entre as partes; dimensão dominante da função qualidade; avaliação da satisfação do cliente; informações do cliente; interdependência entre marketing, operações e pessoal; papel do marketing interno; diferencial.

Quadro 33 - Verificação das Alianças Quanto ao Paradigma Transacional

Dimensões de Análise	Paradigma		Paradigma	
	Transacional	Alianças	Relacional	Alianças
<b>Foco</b>	Resultado financeiro	CG; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Relacionamento	
<b>Objetivos</b>	Concluir o negócio Contribuir para o fluxo de caixa da empresa Satisfazer o cliente através do preço	CG; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Iniciar o negócio Integrar as partes Satisfazer o cliente para que ele divulgue sua marca	
<b>Perspectiva de tempo</b>	Curto prazo (começo e fim determinados)	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Longo prazo (processo contínuo)	CG
<b>Tarefas de marketing e critérios de desempenho</b>	O acesso ao mercado é baseado na oferta do produto ou serviço dentro das especificações e pelo melhor preço	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	O acesso ao mercado é baseado na competência	CG
	Ganhar novos contratos / clientes	GC, CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Reter os clientes / contratos atuais	
<b>Elasticidade de preços</b>	Maior sensibilidade a preços	GC, CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Menor sensibilidade a preços	
<b>Método</b>	Negociação	GC, CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Colaboração e cooperação	
<b>Condução</b>	Transações atrativas e de curto prazo	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Comprometimento e confiança	GC
<b>Processo de troca entre as partes</b>	Foco no produto especificado	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Foco no serviço	GC
	Venda como uma conquista	GC; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Venda como um acordo	
	Eventos discretos	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Processo contínuo	GC
	Redução temporária nos preços para conquistar a venda / contrato	GC; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Investimento na marca (reputação)	
<b>Dimensão dominante da função qualidade</b>	Atendimento às especificações (resultado)	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Atendimento à função / desempenho (processo)	GC
<b>Avaliação da satisfação do cliente</b>	Monitoramento da participação no mercado	GC; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Gestão da base de clientes	
<b>Informações do cliente</b>	Pesquisa de satisfação <i>ad hoc</i>		Sistemas de <i>feedback</i>	GC; CP; CQ; NPU; TOS; KE.
<b>Interdependência entre marketing, operações e pessoal</b>	Nenhuma ou limitada importância estratégica	GC; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Significativa importância estratégica	
<b>Papel do marketing interno</b>	Nenhuma ou limitada importância	GC; CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Significativa importância	
<b>Diferencial</b>	Disponibilidade de recursos financeiros	CP; CQ; NPU; TOS; KE.	Conhecimento sobre o cliente	GC

Fonte: Adaptado de Milan (2006)



De acordo com a análise comparativa do quadro 33, as alianças se mostraram com características de operação predominantemente transacionais. A aliança “GC” apresentou mais características relacionais do que as demais, isso se deu pelo fato desse ter sido um contrato puramente de prestação de serviços de longa duração. No entanto, a postura transacional do Cliente garantiu ao final a predominância transacional desse contrato. Dessa forma, os ambientes onde ocorreram as relações das seis alianças pesquisadas com o cliente foram classificados como sendo predominantemente transacionais.

Com o objetivo de classificar as alianças quanto ao posicionamento estratégico, foi solicitado aos representantes das empresas que descrevessem as suas principais contribuições como as do parceiro. Essa classificação foi feita a partir do framework conceitual desenvolvido por Yoshino e Rangan (1996), onde os autores compararam a natureza das organizações sob o aspecto da propensão à concorrência e a tendência à interação das empresas que compõe a AE. As seis alianças foram então classificadas de acordo com os quatro tipos de estratégias propostas pelos autores: Alianças Pró-Competitivas; Alianças Não-Competitivas; Alianças Competitivas; e Alianças Pré-Competitivas, conforme figura 2. (YOSHINO; RANGAN, 1996).

- a) Aliança “GC” – EMPRESAS “G” e “C” - classificada como uma Aliança Pré-competitivas, por ter sido formada por empresas de segmentos diferentes e que se unem para desenvolver um projeto que nenhuma das empresas seria capaz de desenvolver sozinha. Onde, após atingir o objetivo da aliança, as empresas passariam a atuar independentemente. Por isso, as empresas tentam dominar o *core competence* da outra. EMPRESA “C”: construtora de grande porte sem histórico de atuação na área de operação e manutenção; EMPRESA “G”: necessidade de penetração no mercado brasileiro.
- b) Aliança “CP” - EMPRESAS “C” e “P” - classificada como uma Aliança Não-competitiva. Justifica-se essa classificação o fato de apesar das empresas desenvolvem o mesmo tipo de negócio, não competirem diretamente entre si, as empresas agem de forma a somar esforços para um objetivo comum. EMPRESA “C”: construtora de grande porte; EMPRESA “P”: empresa que desenvolve projetos de engenharia.
- c) Aliança “CQ” - EMPRESAS “C” e “Q” - classificada como Alianças Competitiva Transacional pelo fato das empresas serem competidoras diretas. Onde sua união se justifica pelo fato de, apesar de atuarem no mesmo segmento, possuírem pequenas diferenças. Usualmente são alianças com alto grau de interação, apesar de serem

rivais e com alto potencial de conflitos. A flexibilidade em geral é baixa e a agregação de valor não é dos principais objetivos estratégicos. Devido à grande rivalidade o vazamento de informações é preocupante, conseqüentemente a proteção do *core competence* é crítico. A aprendizagem, uma vez que permitida, é alta. Ambas construtoras de grande porte com praticamente as mesmas competências

- d) Aliança “NPU” - EMPRESAS “N”, “P” e “U” - classificada como uma Aliança Não-competitiva. Justifica-se essa classificação pelo fato das empresas não competirem diretamente entre si, trabalhando de forma a somar esforços para um objetivo comum. EMPRESA “N”: construtora de grande porte; EMPRESA “P”: empresa que desenvolve projetos de engenharia; EMPRESA “U”: empresa com tradição em montagens industriais.
- e) Aliança ‘TOS’ - EMPRESAS “T”, “O”, e “S” - classificada como Aliança Competitiva pelo fato das empresas serem competidoras diretas. Onde, apesar de atuarem no mesmo segmento, sua união se justificou pelo fato de possuírem pequenas diferenças: EMPRESA “T”: necessidade de penetração no mercado brasileiro; EMPRESA “O”: busca por domínio técnico; EMPRESA “S”: busca por domínio técnico.
- f) Aliança “KE” - EMPRESAS “K” e “E” - classificada como Aliança Competitiva, pois as empresas atuam no mesmo segmento e se uniram para complementar alguma competência: EMPRESA “K”: necessidade de penetração no mercado brasileiro; EMPRESA “E”: busca por domínio técnico.

## 5.2 CONSTRUCTO GOVERNANÇA DAS ALIANÇAS

Como em todos os seis casos analisados as alianças foram estabelecidas através de consórcios horizontais, apenas na aliança GC houve a divisão formal de responsabilidades (embora perante o CLIENTE ambas as empresas fossem solidárias sobre o contrato). A EMPRESA “C” ficou responsável pela parte administrativa, enquanto que a EMPRESA “G” pela parte Técnica.

Embora nas demais alianças não houvesse uma divisão formal de responsabilidades, observou-se uma distribuição dos cargos nos projetos de acordo com a competência das empresas que constituíam as AE. Os representantes das empresas

relataram que apesar de haver uma empresa líder na aliança as decisões eram predominantemente tomadas em conjunto.

Para Palmer (2007), o compartilhamento de decisões leva ao fortalecimento das relações entre as empresas associadas, que é caracterizado por interações e cooperação entre os parceiros. Nesse sentido, Lui *et al.* (2009) relacionaram dois caminhos que influenciam no desempenho de uma parceria, o comportamento cooperativo e a redução do comportamento oportunista. A ausência de comportamento oportunista nas relações entre os sócios pôde ser identificada nas entrevistas com os representantes, o que, segundo Ariño e Ring (2010), está relacionado à escolha adequada da estrutura de governança. Todavia, com respeito às relações com o Cliente, o comportamento oportunista apareceu em todas as alianças analisadas. Ghosh (2010) considera que o comportamento oportunista é potencializado pelo baixo nível de detalhamento dos contratos entre o cliente e as alianças

A dificuldade em reaver as perdas decorrentes de desvios no contrato por responsabilidade do cliente, identificado nas alianças CP, CQ, NPU, TOS e KE, aponta para o desequilíbrio de força entre as partes, cliente e fornecedor. (GRIMSHAW *et al.*, 2002).

Apesar da divergência dos representantes das empresas quanto à melhor estilo de governança a ser adotada em uma aliança, sete dos quatorze representantes entrevistados apontaram o estilo transacional como o mais indicado. Os representantes das empresas EMPRESA “C” (GC), EMPRESA “C” e EMPRESA “P” (CP), EMPRESA “Q” (CQ), EMPRESA “P” e EMPRESA “N” (NPU), EMPRESA “O” e EMPRESA “S” (TOS) e da EMPRESA “K” (KE) concordam que a melhor forma de tratar os desvios de contrato produzidos pelo cliente de forma a garantir os resultados é a adoção de uma postura transacional. Os demais representantes consideram que: o sucesso da aliança depende do gestor (3 empresas), do estilo ser predominantemente relacional (1), deve variar de acordo com o cliente (2), deve variar de acordo com a fase do contrato (2). Assim, para contextos como o postulado por Seshadri e Mishra (2004), originada do modelo perfeito de competição, a orientação transacional parece produzir o melhor resultado de controle dos desvios do contrato e, conseqüentemente, manutenção dos resultados. Essa afirmativa se completa com os trabalhos de Kumar *et al.* (2004), Kumar e Kumar (2004) que destacam o efeito positivo do alinhamento entre a cultura do fornecedor (no caso AE) e a cultura do cliente. Filatotchev e Wright (2011) também ressaltaram a necessidade da estrutura de

governança das Empresas Multinacionais (EMs) estar alinhada com os objetivos estratégico das partes interessadas.

E, da mesma forma, deve-se considerar o desequilíbrio de forças entre as organizações como causa da redução da aplicação de mecanismos relacionais. (GRIMSHAW *et al.*, 2002).

Butler (2008), ao avaliar problemas no gerenciamento de alianças com empresas Européias, relatou que vários estudos consideram que a cultura do país influencia fortemente o estilo de gerenciamento que governará uma aliança empresarial. Com base na sua experiência internacional, o representante a EMPRESA “T” atribuiu algumas composições percentuais levando em conta essas duas características. - CLIENTE de 20 a 30% contratual e de 70% a 80% relacional; Empresas Européias: 60% contratuais e 40% relacionais, norte-americanas, 60% e 70% contratual e entre 40% e 30% relacional.

### 5.3 CONSTRUCTO CULTURA NAS ALIANÇAS

Todos os representantes das empresas relataram ter sido bom o relacionamento com o cliente na rotina diária, ocorrendo alguns momentos de maior tensão em função de negociações quanto ao ressarcimento de custos decorrente de desvios e às alterações de escopo do contrato realizadas pelo cliente. Representantes de empresas das alianças CP e NPU relataram que a satisfação do cliente com o projeto que estava sendo entregue pôde ser constatado através da entrega de prêmios nas áreas de qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, etc..

Foi identificado que a quantidade de interações com o cliente foi maior com a empresa líder, todavia a aproximação maior se deu com as empresas que possuíam no seu histórico mais contratos com o cliente. A habilidade de utilizar a **reputação** em contratos incompletos é mais fácil de ser verificada em repetidos contratos de curta duração do que em um único contrato de longa duração. (SESHADRI; MISHRA, 2004).

Nesse sentido, as empresas estrangeiras EMPRESA “T” (TOS) e EMPRESA “K” (KE), considerando seus tempos de atuação no país, mesmo sendo as líderes, tiveram uma menor aproximação com o cliente. Em oposição, na aliança internacional GC a empresa estrangeira, EMPRESA “G”, se aproximou mais do cliente. A maior proximidade com o cliente se justificou pelo fato da EMPRESA “G” (GC) ter no seu *portfolio* a iniciativa privada sua maior fonte de recursos e, principalmente, por buscar a satisfação do cliente para manter e ampliar seus negócios, não sendo regida pelo critério do menor custo, mas

sim pelo do estabelecimento de relacionamento de longa duração. Em oposição, o representante da EMPRESA “C” (GC) declarou que essa organização foca resultados financeiros, assim como no cumprimento das especificações estabelecidas no contrato. Nas demais alianças nacionais analisadas a empresa líder era a empresa com o histórico de maior número de contratos com o cliente.

A flexibilidade das empresas contribuiu para o relacionamento com o cliente, conforme postulado por Reuer e Ariño (2002) e Seshadri e Mishra (2004). Entretanto, a postura mais transacional é importante para controlar os desvios do contrato, o que contribuiu para a manutenção dos resultados financeiros das alianças. Essas afirmações estão de acordo com as reputações por competência e relacional descritas no trabalho de Das e Teng (2001).

A divergência ou alinhamento cultural entre os parceiros não influenciou significativamente o desempenho das alianças nos casos analisados, uma vez que todas as alianças apresentaram bom resultado. Com destaque para a aliança GC, onde, segundo o representante da EMPRESA “C”, foi necessário exercer o poder de veto dessa empresa em determinadas decisões para garantir o resultado da aliança. O controle austero dos desvios do contrato de forma a garantir o resultado financeiro sugere a adoção de uma postura predominantemente transacional pelas alianças.

Segundo Neely (2008), os serviços de engenharia mais complexos, como os de contrato por capacidade no setor aeroespacial ou no gerenciamento de grandes construções, exigem maior gerenciamento e controle de riscos por períodos mais longos, bem como um melhor entendimento das suas implicações nos custos e nas margens de lucro. A análise das informações da aliança GC indica que para a manutenção dos resultados a cultura predominante da aliança deve ser a mesma do cliente, conforme identificado nos estudos de Gupta *et al.* (2011), Kumar *et al.* (2004) e Kumar e Kumar (2004).

Foi identificada a existência de divergência cultural em cinco das seis alianças. A aliança CQ, através dos depoimentos dos representantes das empresas que a constituíram, apontou a presença de culturas com características semelhantes. O alinhamento cultural dos sócios como fator que impacta no desempenho das alianças é condizente com a literatura pesquisada (referências citadas a seguir). As demais empresas que formaram as alianças GC, CP, NPU, TOS e KE, apresentaram divergências culturais, que se refletiram, principalmente, na flexibilidade (ou não) com a qual conduzem seus contratos. Esse relato é contrário ao disposto na literatura pesquisada sobre desempenho das AE constituída por

empresas de culturas distintas alianças. (NIELSEN, 2007; BUTLER, 2007; DAS; TENG, 2002; IRELAND *et al.*, 2002; LANGFIELD-SMITH, 2008; LEE; CAVUSGIL, 2006; MESCHI; RICCIO, 2007; NIELSEN, 2007; PARKHE, 2003; POTHUKUCHI *et al.*, 2002; ULIJN *et al.*, 2010; WALKER; JOHANNES, 2001; KUMAR *et al.*, 2004; KUMAR; KUMAR, 2004; ROATH *et al.*, 2002; HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE, 2010).

Conflitos, comportamentos oportunistas, ausência de confiança, elevação dos riscos, controle excessivo, são alguns dos exemplos de situações que impactam no desempenho da aliança e que poderão existir em função da divergência de culturas. Todavia, Das e Teng (2001) e Jing *et al.* (2008) sugerem que se a distribuição de tarefas na aliança respeitar a cultura de cada organização de forma que as competências individuais de cada empresa se completem. Nesse caso, a diversidade cultural contribui positivamente para a estabilidade e o desempenho da aliança.

As divergências culturais identificadas nas Alianças internacionais investigadas, “GC”, “TOS” e “KE”, não impactaram significativamente no resultado dessas alianças. Assim como relatado no estudo de Meschi e Riccio (2008), as JVIs, formadas entre empresas brasileiras e internacionais, nos primeiros anos a existência não pareceram ser afetadas pela distância cultural entre as nações.

Houve praticamente um equilíbrio entre o número de empresas analisadas quanto ao seu posicionamento na forma de gestão contratual, mais flexível (indicando uma postura predominantemente relacional) ou mais rígida, indicando uma postura predominantemente transacional). Predominantemente relacional: EMPRESA “C” (CP e CQ), EMPRESA “G”, EMPRESA “Q”, EMPRESA “S”, EMPRESA “E” e EMPRESA “N”. Essa última, embora seu representante tenha declarado ser predominantemente relacional, pela percepção do autor essa empresa possui características transacionais. O representante da EMPRESA “N” por diversas vezes repetiu a frase: “*busca do que é certo e não de quem tem razão*” (em referência a seguir o que foi definido nos acordos ter mais força do que argumentos lógicos). Os representantes das empresas “C” (GC), “P” (CP e NPU), EMPRESA “U”, EMPRESA “T”, EMPRESA “O” e EMPRESA “K” se posicionaram como empresas predominantemente contratuais. A coexistência de empresas transacionais e relacionais ocorreu em praticamente todas as alianças analisadas, com exceção da aliança CQ, no qual as duas empresas, EMPRESA “C” e EMPRESA “Q”, que se declararam relacionais, mas que precisaram assumir uma postura mais rígida com o cliente à medida que desvios foram ocorrendo no contrato. A julgar pelo bom desempenho de todas as AE, o posicionamento mais relacional dos sócios de cada aliança apareceu de

forma complementar à postura mais rígida assumida pelos demais. Essa condição está alinhada como o trabalho de Seshadri e Mishra (2004), que consideram que a TC e a TRM são complementares. Dessa forma, os achados das alianças GC, CP, NPU, TOS e KE se contrapõem à não complementaridade de culturas ou estruturas organizacionais nas alianças preconizada por diversos autores. (BUTLER, 2007; NIELSEN, 2007; DAS; TENG, 2002; IRELAND *et al.*, 2002; LANGFIELD-SMITH, 2008; LEE; CAVUSGIL, 2006; MESCHI; RICCIO, 2007; NIELSEN, 2007; PARKHE, 2003; POTHUKUCHI *et al.*, 2002; ULIJN *et al.*, 2010; WALKER; JOHANNES, 2001). São válidas também para essas alianças a constatação da complementaridade de culturas organizacionais em transações entre empresas. (SESHADRI; MISHRA, 2004; POPPO; ZENGER, 2002; ZHANG *et al.* 2008; NESS; HAUGLAND, 2005).

#### 5.4 ANÁLISE DOS ACHADOS QUANTO À INFLUÊNCIA DO ESTILO DE GOVERNANÇA NO DESEMPENHO DAS AE

Os representantes das empresas analisadas apresentaram diferentes opiniões quanto ao estilo de governança ideal, inclusive com divergências entre gestores de uma mesma empresa (que atuaram em diferentes alianças). Os representantes das EMPRESAS “C” (CP), “Q” (CG), “O” (TOS) destacaram que o talento individual do gestor da aliança contribui mais fortemente para o sucesso do negócio do que a cultura das organizações. A divergência no posicionamento dos representantes das empresas e os três últimos depoimentos quanto à importância do talento individual do gestor da aliança pode ser explicada através da lógica da ETC, que atribui ao gerente do contrato moldar a forma de governança de maneira a garantir as entregas na quantidade, preço e qualidade especificadas. (POPPO; ZENGER, 2002).

O quadro 34 a seguir combina o resultado das investigações opiniões dos representantes sobre a cultura das empresas com o estilo de governança indicado pelos representantes como o mais indicado para atuar em cenários predominantemente relacionais ou transacionais das empresas quanto ao estilo de governança mais indicado para o relacionamento da aliança com o cliente. Ao longo das entrevistas alguns representantes indicaram através dos seus relatos mais de uma forma de governança, dependendo da ênfase dada pelos mesmos o autor desta dissertação entendeu ser válida a sua configuração da empresa em mais de uma posição no quadro.

Quadro 34 - Posicionamento dos representantes das empresas quanto ao estilo mais indicado de governança

Empresa (Aliança) - Cultura da Empresa	Estilo de governança indicado para aliança	Literatura relacionada
EMPRESA “C” (CQ) – Relacional; EMPRESA “P” (CP) – Transacional.	Deve variar ao longo do contrato	Seshadri e Mishra (2004), Poppo e Zenger (2002), Zheng <i>et al.</i> (2008), Ness e Haugland (2005), Lee e Cavusgil (2006).
EMPRESA “G” (GC) – Relacional; EMPRESA “S” (TOS) – Transacional.	Deve estar alinhada com o estilo do cliente	Kumar <i>et al.</i> (2004) e Kumar e Kumar (2004),
EMPRESA “C” (CP) – Relacional; EMPRESA “Q” (CQ) – Relacional; EMPRESA “O” (TOS) – Transacional.	É indiferente, o sucesso do negócio está relacionado com a competência do gestor em administrar o contrato	Poppo e Zenger (2002).
EMPRESA “C” (GC) – Transacional; EMPRESA “N” (NPU) – Relacional; EMPRESA “P” (NPU) – Transacional; EMPRESA “T” (TOS) – Transacional; EMPRESA “O” (TOS) – Transacional; EMPRESA “K” (KE) - Transacional; EMPRESA “E” (KE) - Relacional.	Deve ser predominantemente transacional	Palmer (2007), Lee e Cavusgil (2006).
EMPRESA “U” (NPU) – Relacional; EMPRESA “Q” (CQ) – Relacional.	Deve ser predominantemente relacional	Yu <i>et al.</i> (2006), Lee e Cavusgil (2006), Palmer (2007), LUI <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao analisar como ocorreu a operação das alianças estudadas nos contratos firmados com uma empresa do governo, caracterizadas pelo rígido controle de custos, foi possível identificar que o estilo de governança transacional predominou nas relações entre cliente e as alianças. Entretanto, esse estilo de governança não era comum à cultura das organizações em todas as AEs analisadas. Na aliança TOS, as empresas eram transacionais e mantiveram essa postura na aliança; Na aliança CQ, as empresas eram relacionais e assumiam a postura transacional ou relacional de acordo com o momento do contrato; As alianças GC e CP foram constituídas por uma empresa relacional e outra transacional e assumiram a postura transacional ou relacional de acordo com o momento do contrato; As alianças NPU e KE foram formadas por empresas com culturas distintas, porém se posicionaram desde o início do contrato com estilo transacional nas relações com o cliente. Com base nessas constatações, o autor desta dissertação identificou três formas distintas que as empresas utilizaram para estabelecer os estilos de governança das AEs, a saber:



- i. **Estilo de governança definido pela cultura** – Nessa condição, as alianças foram constituídas por empresas com a mesma cultura. A postura Transacional assumida pela aliança para regular as relações entre fornecedor e cliente foi decorrente da cultura das organizações. Não houve influência da cultura do cliente ou do ambiente onde se estabeleceu o contrato do fornecedor com o cliente (ambiente de seleção de empresas pelo menor preço, típico de contratos com empresas do governo);
- ii. **Estilo de governança definido pela situação** – As alianças foram constituídas entre empresas com cultura Transacional e Relacional. Embora o estilo Transacional não tenha sido o escolhido pela aliança para reger as relações com o cliente, no decorrer do contrato foi necessário assumir uma postura predominantemente Transacional. Pois, à medida que os desvios foram ocorrendo e seus custos não sendo reconhecidos pelo cliente a aliança precisou assumir uma postura menos flexível de forma a proteger os resultados do negócio. Nessa condição, a cultura do cliente (ou do gestor responsável pelo contrato) teve maior influência sobre o estilo de gestão da aliança. O ambiente de rígido controle de custos, típicos das transações com o governo, já estava presente na fase de seleção do fornecedor dos serviços especializados, portanto não foi o que originou a mudança na cultura da aliança para o estilo Transacional;
- iii. **Estilo de governança definido pela estratégia** - Determinadas alianças constituídas entre empresas com cultura Transacional e Relacional, definem o estilo Transacional de governança como sendo o mais adequado para reger as relações com o cliente antes do início do contrato. Pois, experiências anteriores em cenários de rígido controle de custos puseram em risco o sucesso do negócio. Nessa condição a cultura do cliente (ou do seu gestor) não influenciou na adoção da postura mais rígida pela aliança.

A seguir é exibido um quadro 35 com o comparativo com o resumo dos achados dos casos estudados no que diz respeito à classificação das empresas e alianças quanto à cultura, estratégia e estilo de governança.

Quadro 35 - Comparativo com o resumo dos achados

Aliança	AE / AEI	Cenário da Operação	Posicionamento Estratégico entre Empresas	Empresas	Cultura	Definição do Estilo de Governança	
						Empresa	Aliança
GC	AE	Transacional <sup>1</sup>	Pré-Competitiva	G	Relacional	Cultura	Estratégia
				C	Transacional	Estratégia	
CP	AE	Transacional	Competitiva	C	Relacional	Estratégia	Situação
				P	Transacional	Cultura	
CQ	AE	Transacional	Não Competitiva	C	Relacional	Situação	Situação
				Q	Relacional <sup>2</sup>	Situação	
NPU	AE	Transacional	Não Competitiva	N	Relacional <sup>2</sup>	Situação	Estratégia
				P	Transacional	Cultura	
				U	Relacional	Cultura	
TOS	AEI	Transacional	Competitiva	T	Transacional	Cultura	Cultura
				O	Transacional	Cultura	
				S	Transacional	Cultura	
KE	AEI	Transacional	Competitiva	K	Transacional	Cultura	Cultura
				E	Transacional	Cultura	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Legenda:

AE: Aliança estratégica constituída entre empresas nacionais;

AEI: Aliança estratégica constituída entre empresas nacionais e internacionais.

O cliente, comum a todas as alianças, foi classificado como predominantemente transacional, conforme literatura pesquisada, em função de características inerentes a essa empresa e na forma como foram estabelecidos os contratos. Dentre as principais características que suportaram a classificação se destacam: o fato de ser uma empresa do governo, critério de seleção do fornecedor por preço, definição de itens de desempenho, contratos de curta duração, uso do poder de uma das partes. (GRÖROOS, 1990; PALMER, 2007; MILAN, 2006).

Aspectos relacionais surgiram na operação dos contratos com Cliente nas situações onde houve indefinição, contratos incompletos. (SESHADRI; MISHRA, 2004). Nesses momentos de indefinição, as Alianças e o Cliente necessitaram negociar soluções que possibilitaram o surgimento de comportamentos oportunistas e elevando os custos *ex post*. (MOOI; GHOSH, 2010).

As AE nacionais e internacionais analisadas conduziram as operações com o cliente através de três estilos de governança distintos, pela cultura, estratégia ou pela

<sup>1</sup> Essa Aliança apresentou mais características relacionais do que as demais, pelo fato desse ter sido um contrato de prestação de serviços de longa duração. No entanto, a postura transacional do Cliente garantiu ao final a predominância transacional.

<sup>2</sup> Os representantes das empresas “Q” e “N” declararam nas entrevistas que a cultura dessas organizações era predominantemente relacional, todavia seus relatos apontaram características mais relacionais, como foco no resultado e obediência às cláusulas contratuais.

situação para garantir o sucesso do negócio. Aspectos culturais do cliente contribuíram para as empresas adotarem nas AE analisadas o estilo de governança transacional. Para Kumar *et al.* (2004) e Kumar e Kumar (2004) o alinhamento da cultura da empresa com a cultura do cliente contribui para o desempenho da empresa (contrato).

As obras públicas de grande porte demandam recursos que dificilmente poderiam ser fornecidos por uma única empresa. Nesse sentido, a complementação de recursos por duas ou mais empresas surge como uma solução lógica para todas as partes envolvidas. (JIANG *et al.*, 2008). Entretanto, o cliente, as empresas e própria aliança por elas constituída possuem culturas e valores próprios. Da interação entre essas entidades certamente surgirão divergência de interesses, idéias, culturas e estruturas organizacionais que precisarão ser minimizados ao longo da operação para que não haja influência negativa no desempenho do contrato. Dessa forma, definir antecipadamente à formação da aliança o estilo de governança mais adequado para operação do contrato, por situação ou estratégia, contribuirá para o bom desempenho do negócio. Empresas com culturas similares e opostas à do cliente possivelmente terão mais dificuldade para estruturas de governança que favoreçam a atuação em um ambiente diferente ao da cultura organizacional dessas empresas. Da mesma forma que as empresas com culturas idênticas à do cliente se favorecerão desse alinhamento para garantir o bom desempenho do negócio.

## 6 CONCLUSÃO

Ao tomar como base as seis alianças pesquisadas neste trabalho de dissertação, apenas uma não apresentou divergência cultural significativa quanto aos aspectos transacional ou relacional em que são estabelecidas as relações entre sócios ou clientes. Por sua vez, todas as AE apresentaram um bom desempenho financeiro, assim como um bom padrão de prestação do serviço para o qual foram contratadas, de acordo com as avaliações realizadas pelo cliente. Esses achados sugerem que, mesmo nas AE identificadas com estilos de gestão distintos, os aspectos transacionais e relacionais coexistiram sem impactar significativamente no desempenho das alianças. Segundo Das e Teng (2001) e Jing *et al.* (2008), a diversidade cultural contribui positivamente para a estabilidade e o desempenho da aliança quando a distribuição de tarefas na aliança respeita a cultura de cada organização de forma que as competências individuais de cada empresa se completem.

Os conflitos entre os sócios estiveram presentes em todas as alianças, esses se concentraram predominantemente na fase inicial dos contratos. Entretanto, esses conflitos foram superados à medida que as AEs (CP, CQ, NPU, TOS, KE) criaram “personalidade própria”, combinando suas competências de forma a focar os objetivos do negócio. Contudo, os relatos indicam que enquanto os sócios buscavam o entendimento entre si, aumentaram os conflitos entre as alianças e o cliente. Esses conflitos se originaram, principalmente, de desvios ocorridos no contrato por responsabilidade do cliente, mas que não foram reconhecidos pelo mesmo como passíveis de compensação financeira (no todo ou em parte). Segundo Palmer (2007), contratos que são prioritariamente regidos por elementos tangíveis como “preço” (abordagem transacional). O contexto torna praticamente impossível a absorção de custos após a assinatura do contrato por parte do fornecedor dos serviços, motivo esse que justifica os conflitos verificados.

As negociações de aditivos contratuais que compensassem as perdas fizeram uso de abordagens eminentemente relacionais. Apenas a aliança NPU informou ter tido menos dificuldade em negociar os desvios. Esse fato se deu em função do maior detalhamento do contrato de serviços que foi vendido para o cliente. Apesar das dificuldades na negociação de aditivos com o cliente, três das alianças analisadas obtiveram elevação da margem de lucro prevista em função dos desvios de contrato (responsabilidade do cliente).

O estilo relacional se caracteriza por interações e cooperação entre fornecedor e cliente. Nessas interações o preço não é o principal atrativo, sendo superado por diferenciais no produto e/ou serviço. (PALMER, 2007). Lee e Cavusgil (2006) identificaram que somente

o estilo relacional apresentava contribuições significativas. Contudo, o ambiente onde as AEs investigadas se estabeleceu precisava ser levado em conta, pois a gestão de contratos com empresas do governo tendem a ser mais complexas. (EIRIZ, 2001). Dentre os elementos que referendam esse contexto se cita a grande influência que as grandes empresas do governo exercem sobre as empresas privadas, influência essa que se traduz em um elevado desequilíbrio de forças na relação. (PALMER, 2007). Nesse cenário, o a postura predominantemente Transacional desponta como uma forma das alianças protegerem seus resultados ante a pressão imposta pelo cliente para que sejam atendidas condições não especificadas no contrato.

Na aliança GC, formada por empresas cujos representantes assumiam posições antagônicas quanto à forma de governança da aliança (transacional ou relacional), foi relatado pelo representante da empresa EMPRESA “C” (de postura Transacional nesse contrato) a necessidade de utilização do seu poder de veto para impedir que a sócia, por sua característica relacional, atendesse às solicitações do cliente não explícitas em contrato. O atendimento a essas solicitações teria causado a redução na margem de lucro do empreendimento. Observa-se então que nas relações com empresas predominantemente transacionais e onde haja existência de desequilíbrio de forças, dever-se-ia investir mais recursos na fase de elaboração do contrato, de forma a se obter o máximo possível de clareza e detalhamento. (MOOI; GHOSH, 2010). Ademais, em cenários eminentemente transacionais com sensível desequilíbrio de poder, a postura relacional (recomendada pela literatura para a negociação de itens não previstos em contrato) pode ter um efeito negativo para o desempenho da aliança. Dessa forma, justifica-se o posicionamento eminentemente transacional como forma de tratar os desvios de contrato produzidos pelo cliente, e assim garantir os resultados objetivados pelos fornecedores – vide opinião dos representantes das empresas “C” (GC), “C” e “P” (CP), “Q” (CQ), “P” e “N” (NPU), “O” e “S” (TOS) e “K” (KE).

Os representantes das “G” (GC) e “S” (TOS) declararam ser importante o alinhamento com a cultura do cliente (que no estudo de caso realizado era predominantemente Transacional). Essa afirmativa está de acordo com os trabalhos de Kumar *et al.* (2004), Kumar e Kumar (2004) que destacam o efeito positivo do alinhamento entre a cultura do fornecedor (no caso AE) e a cultura do cliente.

Nos diferentes contextos em que se estabeleceram as AE estudadas, o estilo de governança transacional predominou nas relações entre cliente e as alianças. Entretanto, esse estilo de governança não era comum à cultura das às organizações em todas as AEs analisadas.

Não foi encontrada nenhuma particularidade nas três alianças estratégicas internacionais investigadas, GC, TOS e SK, que pudesse diferenciá-las das demais alianças dentro dos aspectos investigados neste trabalho.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Ao analisar como ocorreu a operação das alianças estudadas nos contratos firmados com uma empresa do governo, caracterizados pelo rígido controle de custos, foi possível identificar que o estilo de governança transacional prevaleceu durante o período em que esse se estabeleceu. Para garantir o bom desempenho dos contratos em um ambiente de desequilíbrio de forças (notadamente dominado pelo cliente) as empresas moldaram as estruturas de governança das alianças de forma a compatibilizar a cultura dessas empresas parceiras com a cultura do cliente. Como resultado, o autor desta dissertação identificou três formas distintas que as empresas utilizaram para estabelecer os estilos de governança das AEs, a saber:

- i. **Estilo de governança definido pela cultura** – Nessa condição, as alianças foram constituídas por empresas com a mesma cultura. A postura assumida pela aliança para regular as relações entre fornecedor e cliente é decorrente da cultura das organizações. Não há influência da cultura do cliente ou do ambiente onde se estabeleceu o contrato do fornecedor com o cliente;
- ii. **Estilo de governança definido pela situação** – As alianças são constituídas entre empresas com cultura semelhantes ou não. O estilo definido para reger as relações entre a aliança e o cliente é estabelecido no decorrer do contrato podendo variar conforme o momento. Nessa condição, a cultura do cliente (ou do gestor responsável pelo contrato) tem maior influência sobre o estilo de governança da aliança;
- iii. **Estilo de governança definido pela estratégia** – As alianças são constituídas entre organizações com cultura semelhantes ou não. O estilo de governança mais adequado para reger as relações com o cliente é definido pelas empresas antes do início do contrato. Nessa condição, o ambiente onde se desenvolve a relação entre cliente e fornecedor tem maior influência sobre o estilo de governança da aliança do que a cultura do cliente (ou do seu gestor). O conhecimento prévio das empresas sobre o cliente e sobre a forma como esse conduz os contratos serão peças-chaves na definição do estilo de governança adotado pela aliança.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

É notória a demanda no Brasil por grandes obras de infraestrutura para redução do custo logístico que hoje onera a produção e impede a consolidação desse país na mesma categoria das outras nações que fazem parte do BRICS. Ainda que haja certa desconfiança dos empresários quanto ao apoio do governo às obras de infraestrutura tão necessárias para destravar o desenvolvimento do Brasil, o país está vivendo outro momento de significativo impacto econômico, o início das atividades do Pré-Sal. Pois, com a descoberta do Pré-Sal surge um novo cenário de demanda por tecnologia e investimentos de cerca de US\$ 500 bilhões no setor de Exploração e Produção de Petróleo. (RAMOS; PIGORINI, 2009).

Todo esse potencial de negócios está atraindo a atenção de empresas estrangeiras, dentre elas, coreanas, chinesas, japonesas, alemãs, espanholas, americanas e até russas. A presença dessas empresas, principalmente grandes construtoras internacionais, já é uma realidade no cenário nacional, essas empresas possuem recursos e acesso à tecnologias ainda não dominadas pelas empresas brasileiras.

Ao ingressar em um novo mercado as empresas estrangeiras buscam pares nacionais para obter acesso ao mercado local, aos seus canais de distribuição, mão de obra, conhecimento sobre a legislação do país e trânsito facilitado junto às organizações do governo. De forma complementar, as empresas nacionais possuem deficiências de diversas ordens que as impedem de explorar de forma competitiva todas as oportunidades sem a colaboração de parceiros internacionais. (MESCHI; RICCIO, 2008). Objetivando então conciliar os interesses entre organizações de países emergentes e de países desenvolvidos, e complementar deficiências de ambas as partes, as AEI despontam como solução mais viável. (GUPTA *et al.*, 2011).

O cliente, as empresas e a aliança por elas constituída possuem culturas, estruturas de governança e valores próprios. Da interação entre essas entidades certamente surgirão divergência de interesses, novas idéias, estruturas organizacionais e culturas.

Para Pothukuchi *et al.* (2002), as diferenças culturais entre empresas estrangeiras podem se converter em barreiras que possam comprometer o sucesso da aliança. Por esse motivo, a estrutura de governança das empresas multinacionais precisam estar alinhadas com os objetivos estratégicos das partes interessadas. (FILATOTCHEV; WRIGHT, 2011). Dessa forma, definir antes da formação da aliança o estilo de governança mais adequado para operação do contrato com o cliente favorecerá o bom desempenho da AE.

A análise dos achados, apresentada no capítulo 5 deste trabalho apontou três formas como as estruturas de governanças são definidas, por situação, cultura ou estratégia. Empresas com culturas idênticas à do cliente se favorecerão desse alinhamento para garantir o bom desempenho do negócio. Em contraponto, empresas com culturas similares, mas opostas a do cliente terão mais dificuldade para estabelecer estruturas de governança diferentes à cultura organizacional dessas empresas.

No estudo de Mooi e Ghosh (2010), a escolha correta da governança pelos sócios é apontada como fator de redução dos custos do negócio através da diminuição dos problemas transacionais *ex ante* e *ex post* de um contrato. A constatação desses autores ficou evidente na análise dos achados apresentados no capítulo 5. Dessa forma, para minimizar os riscos do insucesso de AE entre as grandes construtoras internacionais ou brasileiras desse setor o autor desse trabalho de dissertação propõe que previamente à formação dessas alianças sejam definidas estruturas de governança (item “iii” do tópico 6.1 deste trabalho) que favoreçam a interação entre as empresas e com o cliente.

A postura transacional praticada pelo CLIENTE nas alianças analisadas se mostrou ineficiente à medida que os contratos firmados para execução dos serviços não eram completos, Seshadri e Mishra (2004), o que favoreceu o surgimento de comportamentos oportunistas e a elevação dos custos *ex-post*. (MOOI; GHOSH, 2010). O autor desta dissertação entende que a adoção de uma postura mais cooperativa por parte do cliente, que poderia passar pela alteração no modelo de contratação dos serviços e pela seleção da aliança pela reputação das empresas possivelmente reduziriam os custos *ex-post* do contrato.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A classificação quanto à forma como é estabelecido o estilo de governança nas AE proposta pelo autor deste trabalho foi realizada com base em um cenário de rígido controle de custos (estabelecido em contratos com uma empresa única empresa, cujo principal acionista é o governo), no qual as relações entre cliente e fornecedores tende a ser tipicamente orientado por contrato.

Com exceção da empresa “G”, focada na prestação de serviços, todas as demais eram construtoras. As alianças pesquisadas foram contratadas para prestação de serviços dentro do território nacional. Apenas um representante de cada empresa foi entrevistado havendo, portanto, a possibilidade de viés.



#### 6.4 DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

Alguns pontos não abordados neste trabalho poderiam fornecer subsídios para outras pesquisas de forma a aprofundar o conhecimento sobre o assunto, a saber:

- i. Pesquisar se a classificação proposta pelo autor se sustenta diante de um número maior de casos e se pode ser aplicada em cenários predominantemente Relacionais.
- ii. Verificar se a adoção de uma postura mais cooperativa por parte do cliente, possivelmente através de outro modelo de contratação de serviços e/ou pela seleção da aliança pela reputação das empresas, reduzira os custos *ex-post* do contrato.
- iii. Analisar se também ocorrem no Brasil comportamentos oportunistas em alianças tipicamente relacionais firmados com empresas do governo e privadas.
- iv. Verificar como se deu a operação de outras alianças que tenham sido gerenciadas pelos mesmos entrevistados deste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALMAHMOUD, E. S.; DOLOI, E. K.; PANUWATWANICH, K. Linking project health to project performance indicators: multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 3, 296–307, 2011.
- ARIÑO, A., RING, P. The role of fairness in alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 1054-1087, 2010.
- ARIÑO, A.; TORRE, J.; RING, P. Relational quality: managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, v. 44, n. 1, p. 109-131, Fall. 2001.
- BADENFELT, U. Fixing the contract after the contract is fixed: a study of incomplete contracts in IT and construction projects. *International Journal of Project Management*, v. 29, p. 568–576, 2011.
- BARDELIN, C. E. A. *Os efeitos do racionamento de energia elétrica ocorrido no Brasil em 2001 e 2002*. Sistemas de Potência. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica USP, São Paulo, 2004.
- BIERLY, P. E.; COOMBS, J. E. Equity alliances, stages of product development and alliance instability. *Journal of Engineering Technology Management*, v. 21, p. 191–214, 2004.
- BLOIS, K. “Self-interest and not benign power: a comment on Hingley’s ‘Power to all our friends’”. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 8, p. 859-62, 2005.
- BUTLER, C. Problems in global strategic alliance management for European defense manufacturing firms. *Management Decision*, v. 46, n. 2, p. 330-341, 2008.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D., Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, 2002.
- Das, T. K.; Teng, B. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, v. 11, p. 77-101. 2000
- DAS, T. K.; TENG, B. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001.
- DAS, T. K; TENG, B. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, n. 39, p. 5, July 2002.
- DAS, T. K.; TENG, B. Partner analysis and alliance performance. *Scand. J. Mgmt.*, v. 19, p. 279-308, 2003.
- DAS, T. K.; TENG, B. Governance structure choice in strategic alliances. The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, v. 46, n. 5, p. 725-742, Feb. 2008.

- DUBÉ, L.; PARE, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends and recommendations. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 4, 2003.
- ENGINEERING CORPORATION. Disponível em: <[http://www.toyo-eng.co.jp/en/company/tecomm/eb/tt04\\_e/PMakely.html](http://www.toyo-eng.co.jp/en/company/tecomm/eb/tt04_e/PMakely.html)>. Acesso em: 20 dez. 2011.
- FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, n. 48, p. 2, Mar. 2011.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies*, v. 19, p. 89–118, 1998.
- GOZZI, R. Petrobras sobe 7 posições no ranking da revista Forbes. *Revista Exame on-line*, 24 abr. 2004. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/ petrobras-sobe-7- posicoes-ranking-revista-forbes-552517>>. Acesso em: 18 fev. 2011.
- GRIMSHAW, D.; VINCENT, S.; WILLMOTT, H. Going privately: partnership and outsourcing in UK public services. *Public Administration*, v. 80, n. 3, p. 475–502, 2002.
- GRÖROOS C. The relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, v. 20, n. 1, p. 3-11, Jan. 1990.
- GUPTA, S, NAVARE, J, MELEWAR, T.C. Investigating the implications of business and culture on the behaviour of customers of international firms. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 65-77, Jan. 2011.
- HENSHER D. A. John Stanley, J, Transacting under a performance-based contract: the role of negotiation and competitive tendering. *Transportation Research: pt. A* 42, p. 1143-1151, 2008.
- HILAL, A. V. G. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural Management*. v. 6, n. 2, p. 139-167, 2006.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. 2<sup>nd</sup>. ed. USA: Sage 2001. p. 596.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3<sup>rd</sup> ed. USA: McGraw-Hill, 2010. p. 561.
- HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Jul. 1990.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 26 ago. 2011.
- IRELAND, R.D. et al. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

- ISIK, Z. et al. Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management*, v. 27, p. 629-637, 2009.
- JIANG, X.; LI, Y.; GAOX, S. The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, v. 14, p. 173-189, 2008.
- JULIBONI, M. Promon Engenharia é a empresa do ano de melhores e maiores de EXAME *Revista Exame on-line*. 6 jul. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias-melhores-e-maiores/noticias/promon-engenharia-e-a-empresa-do-ano-de-melhores-e-maiores-de-exame>>. Acesso em: 25 out. 2011.
- KUMAR, R.; KUMAR, U. “A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 19, n.5, p. 310-319, 2004.
- KUMAR, R.; MARKESET, T.; KUMAR, U. “Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing”. *International Journal of Service Industry Management*, v. 15, n. 4, p. 400-413, 2004.
- LANGFIELD-SMITH, K. The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, v. 19, p. 344–364, 2008.
- LEE, Y.; CAVUSGIL, T. Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, v. 59, p. 896–905, 2006.
- LUI, S.S.; WONG, Y.; LIU, W. Asset specificity roles in interfirm cooperation: reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, v. 62, p. 1214-1219, 2009.
- LYNCH, R. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. USA: J. Wiley, 1993. p. 337.
- MESCHI, P.-X.; RICCIO, E. L. Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, v. 17, p. 250-266, 2008.
- MESCHI, P-X. Valuation effect of international joint ventures: does experience matter? *International Business Review*, v. 13, n. 5, p. 595-612, Oct. 2004.
- MIGUEL, P. A. C. et al. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MILAN, G. S. *A prática do marketing de relacionamentos e a retenção de clientes: um estudo aplicado em ambiente de serviços*. Trabalho de conclusão do curso de doutorado em engenharia apresentado ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do rio Grande do Sul. 2006
- MINKOV, M.; HOFSTEDE, G. The evolution of hofstede’s doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 18, n. 1, p. 10-20, 2011.

- MOOI, E. A.; GHOSH, M. Contract specificity and its performance implications. *Journal of Marketing*, v. 74, p. 105-120, Mar. 2010.
- MORGAN R. M.; HUNT S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, July 1994.
- NEELY, A. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, v. 1, p. 103-118, 2008.
- NESS, H.; HAUGLAND, S. A. The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 1226-1239, 2005.
- NIELSEN, B. B. An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. *European Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 301-322, 2003.
- NIELSEN, B. B. Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, v. 16, n. 3, p. 337-361, Jun. 2007.
- PALMER, R. The transaction-relational continuum: conceptually elegant but empirically denied. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 22, n. 7, p. 439-451, 2007.
- PARKHE, A. Institutional environments, institutional change and international alliances. *Journal of International Management*, v. 9, p. 305-316, 2003.
- PERKS, H. Exploring processes of resource exchange and co-creation in strategic partnering for new product development. *International Journal of Innovation Management*, v. 8, n. 1, p. 37-61, Mar. 2004.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategy Management Journal*, v. 23, p. 707-725, 2002.
- POTHUKUCHI, V. *et al.* National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 2, p. 243-265, second quarter, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal Op Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, Summer 2004.
- RAMOS, A.; PIGORINI, P. *Pré-sal: a produção de petróleo como base para um novo ciclo de desenvolvimento*. Booz & Company Consultoria. Disponível em: <[http://www.booz.com/media/file/22\\_PRE\\_SAL\\_vf\\_140509.pdf](http://www.booz.com/media/file/22_PRE_SAL_vf_140509.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2010.
- REUER, JEFFREY, J.; ARIÑO, A. Contractual renegotiations in strategic alliances. *Journal of Management*, v. 28, n. 1, p. 47-68, 2002.
- REVISTA Exame on-line, 6 jul. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/3/2010/vendas/-/industria-da-construcao/-/>>. Acesso em: 25 out. 2011.
- ROATH, A.S.; MILLER, S.R.; CAVUSGIL, S. T. A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships. *International Business Review*, 2002.

RUUSKA, I. *et al.* A new governance approach for multi-firm projects: lessons from olkiluoto and flamanville nuclear power plant projects. *International Journal of Project Management*, v. 29, p. 647-660, 2011.

SESHADRI, S.; MISHRA, R. "Relationship marketing and contract theory". *Industrial Marketing Management*, v. 33, p. 513-526, 2004.

SILVA, E. L. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis, 2005. 138 p.

EMPRESA "K". Disponível em: <<http://www.skanska.com/en/About-us/Skanska-in-brief/>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

SOG-SETAL ÓLEO E GÁS S. A. Disponível em: <<http://www.setal.com.br/empresa.html>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

STAHL, G. K. E; VOIGT, A. do cultural differences matter in mergers and acquisitions? *A Tentative Model and Examination Organization Science*, v. 19, n. 1, p. 160-176, 2008.

STEAG ENERGY SERVICES GMBH. Disponível em: <[http://www.steag.com/ueber\\_uns1+M52087573ab0.html](http://www.steag.com/ueber_uns1+M52087573ab0.html)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

STREMERSCH, S.; WUYTS, S.; FRAMBACH, R.T. "The purchasing of full-service contracts: an exploratory study within the industrial maintenance market". *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 1, p. 1-12, 2001.

TENG, B.; DAS, T. K. Governance structure choice in strategic alliances: the roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, v. 46, n. 5, p. 725-742, 2002.

TOLMASQUIM, M. As origens da crise energética brasileira. *Ambiente & Sociedade*, ano 3, n. 6-7, 1º Sem. 2000 e 2º Sem. 2000.

ULIJN, J.; DUYSTERS, G.; MEIJER, E. Strategic alliances, mergers and acquisitions: the influence of culture on successful cooperation. [S.l.]: Edward Elgar Publishment, 2010. 304 p.

VAALAND, T. I.; HAKANSSON, H. Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, v. 32, p. 127-138, 2003.

VIJAY, P. et al. National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 22 Jun. 2002.

WALKER, D. H. T.; JOHANNES, D. S. Construction industry joint venture behavior in Hong Kong- designed for collaborative result? *International Journal of Project Management*, Jan. 2003.

Frederick E. Webster, Jr. F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1-17, Oct., 1992.

WU J. Y. A General behavior model and new definitions of organizational cultures. *The Journal of Socio-Economics*, v. 37, p. 2535-2545, 2008.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Harvard Business Press, 1996. 257 p.

YU C.-M. J.; LIAO T.-J.; LIN Z.-D. Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 35, 2006.

ZHENG *et al.* The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public–private procurement arrangements. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 14, p. 43-54, 2003.